

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«На правах рукопису»

УДК _339.138__

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«_09_»_грудня__ 2019 року

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему «Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах
диверсифікації діяльності»**

Виконав: студент 6-го курсу, групи УВ-81мп
Юнал Тургут _____

Науковий керівник: доцент к.е.н. кафедри менеджменту
Жигалкевич Ж.М. _____

Рецензент: професор д.ф.-м.н., зав.кафедри
промислового маркетингу
Солнцев С.О. _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ

«МЕНЕДЖМЕНТ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ»

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

07 листопада 2018 року

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
ЮНАЛУ ТУРГУТУ**

1. Тема дисертації «Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах диверсифікації діяльності»

науковий керівник дисертації Жигалкевич Ж.М., к.е.н., доц.,

затверджені наказом по університету від 08 листопада 2019 року № 3863-с.

2. Строк подання студентом дисертації 29 листопада 2019 року.

3. Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах диверсифікації діяльності.

4. Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах диверсифікації діяльності.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність конкурентоспроможності підприємства;
- визначити класифікацію конкурентних стратегій підприємств;
- розглянути вплив диверсифікації діяльності на конкурентоспроможність підприємств;

б) дослідницько-аналітична частина:

- зробити аналіз ринку сільськогосподарської техніки;
- виявити конкурентної позиції ТОВ «Ерідон Тех» на ринку;
- оцінити систему управління конкурентоспроможністю ТОВ «Ерідон Тех»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- визначити напрями диверсифікації діяльності підприємства;
- дослідити організаційні заходи впровадження нового виду діяльності в систему управління підприємством;
- надати економічне обґрунтування впливу диверсифікації діяльності на конкурентоспроможність ТОВ «Ерідон Тех»

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) організаційно-економічні заходи ефективного розвитку підприємства;
- 2) показники ефективної діяльності ТОВ «Ерідон Тех»
- 3) складові механізму ефективного розвитку промислового підприємства;
- 4) структурна модель залучення інвестиційних ресурсів для ефективного розвитку підприємства;
- 10) прогностні наслідки впровадження запропонованого механізму на ТОВ «Ерідон Тех»

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах диверсифікації діяльності. Актуальні проблеми економіки і управління. Електронне наукове видання факультету менеджменту та маркетингу НТУУ «КПІ». Випуск 13, 2019 рік.» (фахове видання);
- 2) Тези Диверсифікації діяльності як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. Міжнародна науково-практична конференція «Становлення та особливості регулювання міжнародних економічних відносин» (Дніпро, 14 грудня 2019 року). – С. 54-55.

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2018 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2018 – 31.12.2018	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад формування механізму ефективного розвитку промислового підприємства	01.01.2019 – 28.02.2019	
3.	Аналіз діяльності ПАТ «Прогрес» на предмет виявлення можливостей ефективного розвитку	01.03.2019 – 31.03.2019	
4.	Оцінювання проблем, що уповільнюють або унеможливають ефективний розвиток підприємства	01.04.2019 – 30.04.2019	
5.	Виявлення та обґрунтування головних складових механізму ефективного розвитку промислового підприємства	01.05.2019 – 31.06.2019	
6.	Формування механізму ефективного розвитку промислового підприємства та програми його впровадження для ПАТ «Прогрес»	01.09.2019 – 30.09.2019	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого механізму	01.10.2019 – 31.10.2019	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.11.2019 – 20.11.2019	

Студент

Юнал Т.

Науковий керівник дисертації

Жигалкевич Ж.М.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах диверсифікації діяльності» містить 114 сторінок, 39 таблиць, 17 рисунків, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 76 найменування.

Актуальність теми пов'язана з проблематикою значного кола питань теоретичного і методичного характеру, пов'язаних із повноцінною реалізацією можливостей диверсифікації для зростання міжнародної конкурентоспроможності підприємств, залишається дискусійним і недостатньо дослідженим. Результативного вирішення цих питань потребує і практична діяльність вітчизняних підприємств..

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота виконувалася згідно з планом наукових досліджень факультету менеджменту та маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» у межах науково-дослідної теми «Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах диверсифікації діяльності» (номер державної реєстрації 0118U100598), де автором розроблено теоретичні та науково-практичні рекомендації щодо обґрунтування ефективних інструментів та удосконалення практичних рекомендацій для управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах диверсифікації діяльності.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської дисертації є обґрунтування теоретичних положень, визначення методичних підходів і розробка практичних рекомендацій для управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах диверсифікації діяльності.

Згідно поставленої мети нам потрібно вирішити ***наступні завдання***:

- розглянути сутність конкурентоспроможності підприємства;
- визначити класифікацію конкурентних стратегій підприємств;
- розглянути вплив диверсифікації діяльності на конкурентоспроможність підприємств;

- зробити аналіз ринку сільськогосподарської техніки;
- виявити конкурентної позиції ТОВ «Ерідон Тех» на ринку;
- оцінити систему управління конкурентоспроможністю ТОВ «Ерідон Тех»;
- визначити напрями диверсифікації діяльності підприємства;
- дослідити організаційні заходи впровадження нового виду діяльності в систему управління підприємством;
- надати економічне обґрунтування впливу диверсифікації діяльності на конкурентоспроможність ТОВ «Ерідон Тех».

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах диверсифікації діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах диверсифікації діяльності.

Методи дослідження. У дипломній роботі було використано такі методи дослідження: порівняння, індексний, балансовий, графічний, економіко-математичний і інші методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення.

Практична значущість. Розроблені в дисертації освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» рекомендації та пропозиції щодо управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах диверсифікації діяльності були представлені на розгляд керівництва ТОВ «Ерідон Тех», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому.

Публікації. За результатами дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» опубліковано 2 наукові праці., серед яких 1 – у фахових виданнях, 1 в інших виданнях.

Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегія диверсифікації, ринок сільгосптехніки, імпорт, конкурентні позиції, диверсифікаційна діяльність.

ABSTRACT

Master's thesis on the topic: "Management of enterprise competitiveness on the basis of business diversification" contains 110 pages, 39 tables, 17 figures, 1 appendix. The list of links has 76 names.

The relevance of the topic is related to the problems of a wide range of theoretical and methodological issues related to the full realization of diversification opportunities for increasing the international competitiveness of enterprises, which remains debatable and insufficiently researched. Practical activity of domestic enterprises also needs to be resolved effectively.

Relationship with working with scientific programs, plans, topics. The work was carried out in accordance with the research plan of the Faculty of Management and Marketing of the National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute" within the research theme "Management of enterprise competitiveness on the basis of diversification of activity" (state registration number 0118U100598) scientific and practical recommendations for substantiation of effective tools and improvement of practical recommendations for competitiveness on the basis of diversification.

Purpose and tasks of the work. The purpose of the master's thesis is to substantiate theoretical provisions, determine methodological approaches and develop practical recommendations for managing the competitiveness of the enterprise on the basis of diversification of activities.

According to this goal we need to solve the following tasks:

- to consider the essence of enterprise competitiveness;
- determine the classification of competitive strategies of enterprises;
- to consider the effect of diversification of activity on the competitiveness of enterprises;
- to make an analysis of the agricultural machinery market;
- identify the competitive position of Eridon Tech LLC in the market;
- evaluate the competitiveness management system of Eridon Tech LLC;

- to determine directions of diversification of activity of the enterprise;
- to investigate organizational measures of introduction of new type of activity in the enterprise management system;
- to provide economic justification for the impact of diversification of activity on the competitiveness of Eridon Tech.

The object of the research is the process of formation and implementation of enterprise competitiveness management on the basis of business diversification.

The subject of research is theoretical, scientific-methodical and practical aspects of managing enterprise competitiveness on the basis of business diversification.

Research methods. The thesis used the following methods of research: comparison, index, balance, graph, economic and mathematical and other methods of economic substantiation, as well as systematization and generalization.

Practical importance. The recommendations and proposals on managing the competitiveness of the enterprise based on the diversification of activity developed in the thesis of the educational and qualification level of "Master" were presented for consideration by the management of LLC "Eridon Tech", where it was recognized the possibility of practical application in the future.

Publications. According to the results of the diploma work of educational and qualification level "Master" 2 scientific works were published, among which 1 - in professional editions, 1 in other editions.

Keywords: *competitiveness, diversification strategy, agricultural machinery market, imports, competitive positions, diversification activities.*

Зміст

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1 МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	15
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства.....	15
1.2. Класифікація конкурентних стратегій підприємств.....	25
1.3. Вплив диверсифікації діяльності на конкурентоспроможність підприємств.....	31
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЕРІДОН ТЕХ».....	40
2.1. Аналіз ринку сільськогосподарської техніки.....	40
2.2. Виявлення конкурентної позиції ТОВ «Ерідон Тех» на ринку.....	45
2.3. Оцінка системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Ерідон Тех».....	62
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЕРІДОНТЕХ».....	74
3.1. Визначення напрямів диверсифікації діяльності підприємства.....	74
3.2. Організаційні заходи впровадження нового виду діяльності в систему управління підприємством.....	86
3.3. Економічне обґрунтування впливу диверсифікації діяльності на конкурентоспроможність ТОВ «Ерідон Тех».....	93
Висновки до розділу 3.....	97
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	105
ДОДАТКИ.....	113

ВСТУП

Актуальність. Сучасний стан світової економіки характеризується стрімкою глобалізацією, яка ущільнює ринки і посилює конкуренцію в усіх видах економічної діяльності, в тому числі – у сфері виробництва продукції виробничого призначення. За цих умов управління міжнародною конкурентоспроможністю є першочерговим завданням для вітчизняних промислових підприємств. Нині зайняти достойне місце у світовому економічному просторі можуть лише ті з них, які здатні ефективно використовувати свої ресурсні можливості для формування конкурентних переваг і реалізації конкурентних стратегій.

За нестабільності вітчизняного бізнес-середовища, залежності підприємств не тільки від ринкової, а й політичної кон'юнктури, підприємства вимушені гнучко реагувати на кон'юнктуру ринку, змінювати види діяльності, збагачувати асортиментну структуру і навіть здійснювати повне перепрофілювання виробничої системи. При цьому важливо не лише зберегти конкурентоспроможність, а й нарощувати її, в тому числі - через обґрунтований вибір конкурентної стратегії і ефективне управління її реалізацією.

Серед конкурентних стратегій, що можуть суттєво вплинути на міжнародну конкурентоспроможність підприємства, важливе місце займає та, що ґрунтується на створенні інноваційної монополії і може передбачати диверсифікацію діяльності.

Питанням обґрунтування напрямів і форм диверсифікації присвячували свої дослідження багато науковців, зокрема: І. Ансофф, М. Дубиніна, М. Корінько, Б. Король, Д. Липницький, Є. Мовицький, М. Портер, С. Попова, А. Стрікланд, А. Томпсон, О. Цогла та ін. Їх дослідження охоплювали багато питань, пов'язаних із переналагоджуванням виробництва, реструктуризацією підприємств,

оптимізацією їх товарного асортименту, синергічною взаємодією споріднених напрямів діяльності тощо.

Водночас значне коло питань теоретичного і методичного характеру, пов'язаних із повноцінною реалізацією можливостей диверсифікації для зростання міжнародної конкурентоспроможності підприємств, залишається дискусійним і недостатньо дослідженим. Результативного вирішення цих питань потребує і практична діяльність вітчизняних підприємств.

Це й визначило мету досліджень, результати яких подані у даному дослідженні.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота виконувалася згідно з планом наукових досліджень факультету менеджменту та маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» у межах науково-дослідної теми «Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах диверсифікації діяльності» (номер державної реєстрації 0118U100598), де автором розроблено теоретичні та науково-практичні рекомендації щодо обґрунтування ефективних інструментів та удосконалення практичних рекомендацій для залучення міжнародних інвестиційних ресурсів для розвитку підприємства.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської дисертації є обґрунтування теоретичних положень, визначення методичних підходів і розробка практичних рекомендацій для управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах диверсифікації діяльності.

Згідно поставленої мети нам потрібно вирішити **наступні завдання**:

- розглянути сутність конкурентоспроможності підприємства;
- визначити класифікацію конкурентних стратегій підприємств;
- розглянути вплив диверсифікації діяльності на конкурентоспроможність підприємств;
- зробити аналіз ринку сільськогосподарської техніки;

- виявити конкурентної позиції ТОВ «Ерідон Тех» на ринку;
- оцінити систему управління конкурентоспроможністю ТОВ «Ерідон Тех»;
- визначити напрями диверсифікації діяльності підприємства;
- дослідити організаційні заходи впровадження нового виду діяльності в систему управління підприємством;
- надати економічне обґрунтування впливу диверсифікації діяльності на конкурентоспроможність ТОВ «Ерідон Тех».

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах диверсифікації діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах диверсифікації діяльності.

База дослідження: ТОВ «Ерідон Тех».

Методи дослідження. У магістерській дисертації було використано такі методи дослідження: порівняння, індексний, балансовий, графічний, економіко-математичний і інші методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення (для розроблення рекомендацій та пропозицій щодо управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах диверсифікації діяльності), економіко-статистичний, аналітичний і структурно-логічний (для розроблення методів та показників оцінки складу та структури конкурентоспроможності підприємства), графічний (для представлення результатів дослідження).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці методичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах диверсифікації діяльності.

В результаті дисертаційного дослідження отримані наступні основні результати, що характеризуються новизною:

- виявлені конкурентні переваги, фактори і резерви підвищення

конкурентоспроможності підприємств, обумовлені сучасними особливостями їх побудови і управління ними як складними інтегрованими структурами;

- запропоновано і обґрунтовано поняття «диверсифікація діяльності», яким позначається особлива характеристика конкурентоспроможності, побудованої на комплексі якісних конкурентних переваг;

- обґрунтовано значущість засад диверсифікації діяльності для забезпечення

якості конкурентоспроможності компанії. Сформовані напрями диверсифікації діяльності підприємства;

- запропоновані науково-практичні рекомендації щодо обґрунтування впливу диверсифікації діяльності на конкурентоспроможність ТОВ «Ерідон Тех» за рахунок формування якісної конкурентоспроможності.

Практична значущість. Розроблені в дисертації освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» рекомендації та пропозиції щодо управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах диверсифікації діяльності були представлені на розгляд керівництва ТОВ «Ерідон Тех», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій щодо ефективного методичного інструментарію для управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств через реалізацію стратегії диверсифікації, в основі якої - створення нової високої споживчої цінності; це спрямовуватиме менеджмент вітчизняних підприємств на підвищення наукомісткості інноваційних розробок та забезпечуватиме зростання їх міжнародної конкурентоспроможності.

Публікації. За результатами дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» опубліковано дві наукові праці., серед яких «Управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах диверсифікації діяльності», Актуальні проблеми економіки і управління. Електронне наукове видання факультету менеджменту та маркетингу НТУУ

“КПІ” та «Диверсифікації діяльності як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства», Міжнародна науково-практична конференція «Становлення та особливості регулювання міжнародних економічних відносин» (Дніпро, 14 грудня 2019 року).

Структура та обсяг роботи. Дипломну роботу викладено на 120 сторінках. Робота складається зі вступу, розділу 1, розділу 2, розділу 3, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, переліку посилань.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства

Теоретичні засади конкурентоспроможності й зокрема визначення її ролі в розвитку підприємницької діяльності ра є похідними від теорії конкуренції та теорії підприємництва. Взаємозв'язаність цих теорій щодо розробки концепції сутнісного обґрунтування наукового апарату, який визначає поняття конкурентоспроможності, не викликає сумніву. Цей зв'язок підтверджений численними фундаментальними та прикладними дослідженнями цілого ряду науковців, на що у своєму розвитку спирається наука про конкурентоспроможність.

Ретроспективний аналіз економічної теорії ринкових відносин дає нам підстави для висновку про те, що перші зрозумілі науково обґрунтовані визначення характеристик конкуренції та конкурентоспроможності, разом із поняттям підприємницької діяльності, сформульовані представниками меркантилізму (Т. Ман, Дж. Лок, Ф. Бекон). Меркантилісти, досліджуючи торговельні відносини, задавалися питанням про конкуренцію як рушійну силу розвитку підприємницької діяльності, що передбачає конкурентоспроможність товару для ефективного представлення його на ринку. На їхню думку, про конкурентоспроможність товару слід вести мову в контексті можливостей накопичення багатства.

Функціональну основу задоволення конкурентоспроможності й здійснення конкуренції, за їхніми опосередкованими оцінками, становить здатність підприємства продати якнайбільше товару, що пов'язують із підприємливістю. Таким чином, у випадку меркантилістського підходу до аналізу економічної поведінки цілком системно, хоч і не зовсім чітко, визначено зв'язок між конкуренцією, конкурентоспроможністю та

підприємницькою діяльністю. Фізіократи (Ф. Кене, В. Мірабо, Ж. Тюрго), надаючи переважного значення сільському господарству як галузі, представили своє бачення конкуренції, конкурентоспроможності та підприємництва.

Як ми вважаємо, з фізіократичної доктрини випливає, що основою для створення додаткового продукту є не підприємливість, а перш за все природні властивості сільського господарства, від якого похідною є конкурентоспроможність інших галузей. Така позиція засвідчує однобоке ставлення до суті конкурентоспроможності, оскільки в економічній системі підприємці конкурують на ринках однотипних за значущістю товарів, тому міжгалузевий контекст конкуренції немає тут ніякого значення.

Найбільш комплексну оцінку процесам, що відбуваються в ринковому середовищі, яка вважається класичною, здійснив А. Сміт. Його теорія базується на концепції «невидимої руки» ринку, яка, на його думку, здатна все відрегулювати, у тому числі впорядкувати конкуренцію, конкурентоспроможність, а також підприємницьку діяльність. Досліджуючи проблему ринку А. Сміт визначив конкуренцію як поведінку, змагання за товар і (або) споживача, а також регулятором допустимого рівня цін [54].

Окремі теорії економічного розвитку пропонують ідейні заперечення ринкового підходу до конкуренції, в частині рівного перерозподілу благ, визначального адміністрування державою фактично усіх сфер економічного життя. Такою теорією є Марксова наука (К. Маркс, Ф. Енгельс).

Сучасна економічна теорія у своїй переважній більшості досліджень визнає категорії конкуренції, конкурентоспроможності й підприємництва, а практичні засади її впровадження системно представлені розвитком ідеології ринку. Прерогативою є конкуренція як невід’ємний елемент ринкового механізму, функція якого полягає в регулюванні відносин учасників ринку з приводу балансування попиту та пропозиції, формування ціни товару, трансформації системи підприємницької діяльності.

Зокрема, за визначенням І. Ансоффа, конкуренція є процес економічної взаємодії, взаємозв'язку між підприємствами з приводу отримання найкращих можливостей збуту продукції, задоволення потреб покупців й одержання найвищого прибутку [3]. У загальному визначенні саме так і є, конкуренція – це взаємодія, але в частині боротьби за ресурси, ринки збуту й споживача. Вона є багатоаспектною категорією в теорії і в практиці, бо функціонально представлена як фактор, від якого залежить результат діяльності підприємства. Разом з тим – це не лише економічна взаємодія, а й соціальна, політична й загалом всеохоплююча в діяльності людини та підприємця.

Уважаємо, що конкуренція, особливо в епоху сучасності – це перманентне явище, й навіть стиль поведінки суб'єктів ринку. У кожному епоху розвитку людства економічна наука виражала різне бачення сутності конкуренції як вираження результативності економічних та інших відносин, проте головним критерієм розуміння цього явища були ознаки боротьби суб'єктів за кращі умови задоволення потреб. Навколо цього критерію сформувалося визначення поняття конкуренції, а також похідних від нього, таких як конкурентоспроможність, підприємницька діяльність, конкурентоспроможність підприємства тощо.

У довідковій літературі конкуренція визначена за ринковим підходом як «... економічне суперництво й боротьба між різними суб'єктами (передусім товаровиробниками та продавцями товарів і послуг) за якнайвигідніші умови їх виробництва та збуту, за привласнення найбільших прибутків та інших цілей...» [11, с. 340].

Загалом конкуренція є мотиваційним фактором, спонукальним чинником до забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта ринку, який діє для одержання певних потрібних благ, використовуючи ресурси, реалізуючи товари й послуги, отримуючи прибуток. У цілому такі бачення сутності поняття «конкуренція» становлять сукупність визначень, які сформувалися в процесі еволюції теорії конкуренції та теорії конкурентних переваг – як

системи ідейних напрацювань за новітньої історії науки про конкуренцію. У теорії конкурентних переваг основна увага приділена вивченню чинників, факторів, які забезпечують суб'єктам ринку наявність переваг над іншими в боротьбі за ресурси, ринки, споживача тощо. Ідеологія теорії конкурентних переваг сформувалася й отримує розвиток у результаті досліджень М. Портера [5], І. Ансоффа [4], Г. Азоева [2], А. Мазаракі і Т. Мельника [35], М. Маліка й О. Нужної [34], В. МесельВесесяка [37], Б. Пасхавера [47], Р. Фатхудінова [61], Ф. Хайека [62], О. Школьного [64], Л. Штимер [65], О. Яценко [67] та багатьох інших науковців [20–23].

Теорія конкурентних переваг, на наше переконання, є системним, фундаментальним ученням про конкуренцію та конкурентоспроможність. Разом з тим, на думку О. Яценко [67], ця теорія функціонально започаткована ідеями: А. Сміта як теорія абсолютних переваг; Д. Рікардо як теорія відносних переваг; А. Маршалла як концепція ринкової рівноваги; Й. Шумпетера – обґрунтовував конкурентність через підприємництво й інновації; М. Портера – досліджував конкурентні переваги, через оцінки факторів виробництва, інновацій, засади кластеризації тощо. Дальші надбання науки в результатах досліджень сформувалися на базі цих напрацювань і набули розвитку в сучасних інтерпретаціях оцінок змін економічного середовища.

Сучасна наука про конкуренцію базується на ідеях М. Портера, а практика їх визнає, підприємці використовують зокрема ромб конкурентних переваг М. Портера [46] для стратегічного моделювання конкурентоспроможності. Цей ромб включає такі фактори конкурентоспроможності як: інтелектуальний капітал й інформаційні ресурси; інфраструктурне забезпечення; конкурентні позиції учасників ринку в боротьбі за необхідний їм товар; законодавчу базу й політику уряду в регулюванні ринку. Ці сегменти за сукупністю факторів й ефектів прояву М. Портер вважає базовими у визначенні конкурентоспроможності та конкурентних переваг [47].

Певним чином підсумовуючи еволюційні характеристики теорії конкуренції та конкурентоспроможності, зазначимо, що вона видозмінюється під впливом чинників трансформацій економічної системи на рівні підприємства, національної та особливо глобальної економіки, яка виступає домінантою структурних змін. Аналіз теоретичних положень категорійного апарату дефініції «конкуренція» показує, що змістовно конкуренція – це перш за усе: боротьба; спосіб задоволення мотивацій до кращого задоволення потреб й одержання умов для максимізації доходу; процес управління тощо. Така широкоплановість визначень і підходів до визначення конкуренції зумовлена еволюцією ринку, підприємницької системи, а також постійним пошуком новітніх способів якісного задоволення потреб. У науковій думці утвердилися три підходи до розуміння конкуренції як явища: поведінковий, структурний і функціональний (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до розуміння конкуренції як економічного явища

<i>Підходи та їхні змістові характеристики</i>	
<p><i>Поведінковий</i> Аналіз боротьби за гроші, товари, ресурси, яку проводять суб'єкти ринку для задоволення своїх соціально-економічних інтересів (А. Сміт, К. Маркс, М. Портер)</p>	<p><i>Структурний</i> Аналіз структури ринку та конкурентних позицій його учасників, бар'єрів входу й виходу (А. Курно)</p>
<p><i>Функціональний</i> Аналіз особливостей функціонування ринку і взаємодій суб'єктів у контексті реалізації засад суперництва, трансформацій, інноваційності (Й. Шумпетер, Ф. Хайек)</p>	<p><i>Комплексний (змішаний)</i> Аналіз структури ринку, витрат, поведінки підприємців, рівня інноваційності бізнесу тощо (В. Горфінкель)</p>

Джерело: сформовано автором

У рамках згаданих підходів (поведінковий, структурний, функціональний, комплексний (змішаний)) представлено визначення конкуренції за спільними ознаками. Авторські визначення, які підпадають під модель поведінкового підходу, характеризують конкуренцію як прояв поведінки учасника ринку в рамках боротьби за кращі умови представлення свого товару, а також боротьби старого з новим (А. Сміт). У чистому вигляді

конкуренція – це спосіб чесної боротьби, який у класичній інтерпретації А. Сміта відбувається без будь-яких змов. Таке твердження дещо утопічне, бо на практиці учасники конкурентної боротьби прагнуть до максимізації прибутку, тому рідко поступаються своїми інтересами, вирізняючись різним рівнем конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність як утілення засобів і заходів боротьби за кращі умови економічної діяльності, втілена в товарі, послугах, соціальних та економічних проектах, управлінні тощо. У спрощеному розумінні зміст поняття «конкурентоспроможність» охарактеризований науковцями як здатність суб'єкта ринку витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними суб'єктами. Залежно від рівня впровадження (ринок), а також функціональної спрямованості (товар, послуга, підприємство), конкурентоспроможність представлена як безпосередня можливість успішного, конкурентного задоволення потреб споживача на певному ринку у певний період часу.

Еволюція теоретичних засад конкурентоспроможності пов'язана з проблемою представлення суб'єктів господарювання, а також товарів і послуг, які вони постачають на ринок. У цілому згадані теоретичні засади є похідними від теорії конкуренції, але питання конкурентоспроможності в сучасному їх оформленні є самостійною галуззю знань, зі своїм предметом і об'єктом. У загальній конструкції еволюції розвитку, концепція конкурентоспроможності змінювалася в контексті змін теорії конкуренції й ринку. Епохальні зміни в представленні сутності конкурентоспроможності відбулися завдяки ідеям А. Сміта, Д. Рікардо, Й. Шумпетера, А. Маршалла, К. Макконнелла, С. Брю [29], М. Портера, які досліджували ринкове середовище та його еволюцію, а також поведінку суб'єктів підприємництва.

Перші спроби дослідження економічних оцінок проблеми конкурентоспроможності виникли із формуванням структурованої системи економічних відносин. Проте відособленого в рамках економічної теорії статусу, вона набула в 70-х рр. XX століття, коли питання

конкурентоспроможності вийшло на рівень економічної безпеки країн. У рамках предмета нашого дослідження необхідно зосередити основну увагу на питаннях конкурентоспроможності підприємства.

Погоджуємося з думкою Н. Тарнавської [59] про те, що, «виходячи з визначення конкурентних переваг М. Портера як основи ефективної діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства забезпечується його конкурентними перевагами, які є реалізованою компетенцією підприємства. Конкурентна перевага дає можливість запропонувати споживачеві товар з очевидною цінністю для нього і зберегти його прихильність до товарів цього підприємства упродовж тривалого часу (реалізація продукції за нижчими цінами, вищим рівнем якості, додатковими гарантіями та сервісом тощо), а на основі цього – забезпечити подолання підприємством сил конкуренції, що діють на нього» [72, с. 50].

Тобто, конкурентоспроможність – це квінтесенція властивостей, характеристик, якостей, можливостей, які її носій (товар, підприємство, працівник) позиціонують на споживчому ринку. Для нас же похідним є висвітлення теоретичних основ визначення змісту поняття «конкурентоспроможність підприємства». Науковці його тлумачать по-різному, але найбільш узагальнено як – здатність вести успішну конкурентну боротьбу з іншими підприємствами за ринки, виробляючи конкурентоспроможний продукт. На переконання М. Канінського, конкурентоспроможність підприємства є здатністю отримувати прибутки, достатні для простого чи розширеного відтворення, мотивації праці та поліпшення якості продукції [21].

Таке розуміння сутності конкурентоспроможності витікає із внутріорганізаційної концепції означення засад розвитку підприємства, які в ринкових умовах передбачають здатність забезпечити достатні для ефективного використання ресурсів організаційно-економічні умови господарювання. Першооснову визначення конкурентоспроможності в

такому контексті становить умотивованість підприємця досягати результату шляхом формування внутріорганізаційних переваг у рівні якості взаємодії використання ресурсів. Схожої думки дотримується Ю. Наумов, вважаючи сутністю й запорукою конкурентоспроможності підприємства здатність забезпечити належну економічну ефективність господарювання, розширене відтворення, інноваційність і якість продукції, а також продуктивність праці [39].

Конкурентоспроможність підприємства в плані застосування комплексного її визначення становить виробничу та ринкову. Виробнича – здатність сформувати господарську систему, яка забезпечує нижчий відносно інших виробників рівень виробничих витрат.

Ринкова – конкурентоспроможність – пропозиція за ціною, яка разом із високою якістю товару (послуги), забезпечує прибуткове ведення діяльності. Так чи інакше, конкурентоспроможність за своїм рівнем оцінюється ринком як на рівні виробництва, так і на рівні попиту-пропозиції. У цілому розуміння конкурентоспроможності як явища, результату ведення бізнесової діяльності, а також сукупності якостей, якими володіє товар, підприємство, держава, досить багатопланове, але в науці виділяють найбільш широкопланові визначення (табл. 1.2). З позиції ринкової ідеології розгляду економічних процесів, конкурентоспроможність пов'язують із товаром, як найбільш видимим аспектом її прояву, який оцінює споживач у рамках ринкового попиту.

Ефект конкурентоспроможності товару позначається на конкурентних позиціях підприємства, його ефективності як організації зі створення додаткового продукту тощо. Конкурентоспроможність підприємства як сукупність якостей, які дозволяють конкурентно діяти на ринку, має галузеві особливості становлення та забезпечення. Свою відповідну специфіку має, наприклад, сільськогосподарська підприємницька діяльність, що позначається на ознаках конкурентоспроможності й засадах їх формування. Це пов'язано з перебуванням сільськогосподарських підприємств в

особливих умовах, пов'язаних з природними чинниками (кліматичні умови, якість землі тощо). Досліджуючи теоретико-методичні аспекти конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, потрібно розуміти, що продукт сільськогосподарської діяльності є здебільшого незамінними, а їх споживання є обов'язковим для життя людини.

Таблиця 1.2.

Визначення категорії конкурентоспроможності в економічній науці

Автор	Визначення і трактування
Майкл Портер [47]	Конкурентоспроможність – це зумовлений економічними, соціальними та політичними факторами стан країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. Конкурентоспроможність – властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку.
В. О. Василенко[8]	Конкурентоспроможність – здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з аналогічними цілями діють інші підприємства. Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку.
І. З. Должанський[13]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.
Р. А. Фатхутдинов[62]	Конкурентоспроможність – властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, у порівнянні з аналогічними об'єктами, що є на цьому ринку.
С. Ф. Покропивний[49]	Конкурентоспроможність підприємства – означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто, конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції.
О. Савчук[51]	Конкурентоспроможність – здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів у деякій діяльності, сфері функціонування. Конкурентоспроможність підприємства повинна визначатися конкурентоспроможністю окремих видів продукції, яку воно виробляє.
А. Н. Люкшинов[29]	Конкурентоспроможність організації – здатність вести успішну конкурентну боротьбу.

Джерело: згруповано автором на основі [47; 8; 13; 62; 49; 51; 29].

Виділяючи внутрігосподарський і ринковий (споживацький) контекст формування конкурентоспроможності сільгосп підприємств, ми ведемо мову, по-суті, про ефективність господарювання. Взаємозв'язки чинників розуміння конкурентоспроможності підприємства в сільському господарстві можна зобразити у вигляді схеми (рис. 1.1).

У нашому теоретичному розумінні сутності конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, крім загальновідомих, загальноприйнятих факторів або ж їх сукупності, потрібно виділяти групу «природно-об'єктивні». Вони є визначальними, адже від них, по-суті, залежить можливість ведення сільського господарства, ними сформовані передумови конкурентоспроможності підприємства на ринку певного сільськогосподарського продукту. Адже часто конкурентоспроможність по певному продукту апріорі низька, чи апріорі висока, через дію природнооб'єктивних чинників.

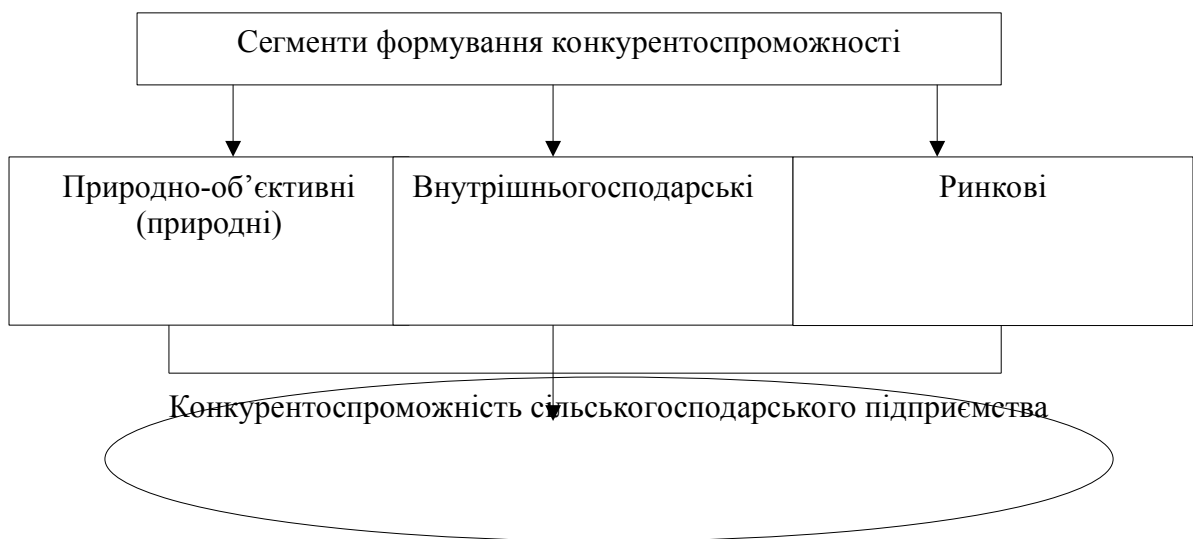


Рис. 1. 1. Схема взаємозв'язку чинників розуміння конкурентоспроможності підприємства в сільському господарстві

Джерело: сформовано автором.

Отже, визначень конкурентоспроможності підприємств в економічній науці представлено чимало й усі вони підпорядковані ринковій ідеології. У найбільш загальному контексті конкурентоспроможність підприємства

трактують науковці як сукупність порівняльних переваг по відношенню до інших. Її також розуміють у статусі вищого рівня ефективності господарювання, яка (ефективність) оцінюється ринком через механізм збалансування попиту-пропозиції.

Теоретичні засади визначення сутності конкурентоспроможності й характеристики її ролі в розвитку підприємницької діяльності в аграрному секторі зосереджені навколо розуміння того, що це явище в практичному сенсі є сукупністю результатів господарювання, соціальних дій, наявність яких дає підстави для можливості достатнього задоволення потреби ринку, одержуючи конкурентний дохід від продажу виробленої продукції.

Поняття «конкурентоспроможність» тісно пов'язане з поняттям «конкуренція», а в практичному вираженні такий зв'язок відповідає сутності ринку як системи боротьби протилежностей. Конкуренція є стимулом у формуванні й розвитку конкурентоспроможності підприємства на ринку та прагненні підприємця одержати прибуток.

1.2. Класифікація конкурентних стратегій підприємств

В сучасних умовах жорсткої конкуренції проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства набуває винятково важливого значення. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності є не особливістю окремих провідних підприємств, а об'єктивною необхідністю всіх господарюючих суб'єктів, що прагнуть до поступального розвитку і збереженню стійкого становища. Однією з основних причин потреби в розробці та реалізації ефективної конкурентної стратегії є визнання зростаючого впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на результативність ведення підприємницької діяльності. Необхідність швидкого реагування і адаптації до мінливих ринкових умов вимагає від керівництва підприємства оволодіння сучасними методами та інструментами забезпечення і підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також формування

його конкурентних переваг. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства являє собою план заходів щодо отримання високого прибутку в порівнянні з конкурентами.

Ефективна конкурентна стратегія дозволяє підвищити привабливість підприємства для споживачів, знизити витрати на залучення і утримання клієнтів, отримувати більш високу норму рентабельності від продажу. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе аналіз факторів конкурентоспроможності, виявлення конкурентних переваг підприємства, визначення рівня його конкурентоспроможності та безперервний моніторинг її стану. Акцентуючи увагу на одному або декількох конкурентних перевагах, підприємство розробляє свій шлях підвищення конкурентоспроможності. Проблеми розробки ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства знайшли своє широке відображення в наукових працях таких зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, як Г. Л. Азоев, І. Ансофф, П. Друкер, Ф. Котлер, А. Д. Німців, М. Портер, А. Томсон, Дж. Стрікланд, Р. А. Фатхутдінов, А. Ю. Юданова. У таблиці 1.3 представлені основні підходи до класифікації конкурентних стратегій, запропоновані різними авторами.

Таблиця 1.3

Підходи до класифікації конкурентних стратегій підприємства

Автор	Види конкурентних стратегій
Г. Л. Азоев	Стратегія зниження собівартості Диференціація продукту Сегментування ринку Впровадження нововведень Негайне реагування на потреби ринку
А. Ю. Юданов, Л. Г. Раменський	Віолентна стратегія патієнтная стратегія Коммутантная стратегія Експлерентная стратегія
Р. А. Фатхутдінов	Стратегія поведінки фірми на ринку Стратегія охоплення ринку Розробка нових товарів Ресурсна стратегія стратегія ціноутворення стратегія стимулювання збуту стратегія реклами товару
Ф. Котлер	стратегія «ринкового лідера» стратегія «бросаючого виклик» «Стратегія наступного за лідером» «Стратегія фахівця»
М. Портер	Стратегія лідерства у витратах Стратегія диференціації продукту Стратегія ринкової ніші (фокусування)

Джерело: згруповано автором на основі [2;; 29; 62; 28; 46].

Розглянуті в таблиці підходи до класифікації конкурентних стратегій вказує на відсутність серед авторів єдиного підходу до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Найбільшу популярність і поширення в сучасних ринкових умовах отримали конкурентні стратегії, запропоновані американським економістом М. Портером. Згідно з методикою М. Портера, вибір тієї чи іншої конкурентної стратегії підприємства залежить від типу конкурентної переваги і розміру ринку, на якому підприємство планує функціонувати [46, с. 160].

Конкурентна перевага є певну перевагу підприємства або його продукції над іншими учасниками ринку, що використовується в цілях зміцнення ринкових позицій підприємства при виході на планований рівень прибутку. М. Портер виділяє два типи конкурентних переваг підприємства: більш низькі витрати і диференціація. У першому випадку перевага підприємства виражається в його здатності розробляти, виробляти і продавати товар з меншими витратами, ніж конкуренти, отримуючи таким чином більший прибуток.

Диференціація передбачає задоволення особливих потреб покупця за рахунок пропозиції відмінних рис товару, його унікальних споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування. Диференціація дозволяє підприємству встановлювати високі в порівнянні з конкурентами ціни, що при рівних витратах забезпечує більший прибуток [15, с.33].

Другою складовою вибору конкурентної стратегії є розмір ринку, на який орієнтується підприємство в межах своєї галузі. Важливість даного чинника зумовлена тим, що практично кожен ринок включає в себе різні види продукції, численні канали її поширення і збуту і кілька типів покупців. Як правило, визначення масштабу охоплення ринку зводиться до двох варіантів: або охоплювати широке коло покупців на всьому ринку, або зосередитися на окремому сегменті покупців і ринкової ніші. На основі поєднання виявленого виду конкурентної переваги і розміру ринку, на якому

можлива його реалізація, вибирається найбільш оптимальна стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, на основі даної матриці М. Портер виділяє 3 основних типи стратегій конкурентної поведінки підприємства на ринку:

1) Стратегія лідерства на основі низьких витрат дозволяє підприємству отримувати доходи вищі за середні по галузі за рахунок низької собівартості виробництва і збуту своєї продукції. Лідерство у витратах характерно для великих підприємств, що випускають масову стандартизовану продукцію. Застосування даної стратегії виправдано при можливості економії на масштабах виробництва або при можливості виходу на менші витрати в довгостроковій перспективі, при використанні передових технологій, при наявності доступу до сировини і надійним каналах розподілу, а також при неможливості застосування диференційованого підходу за рахунок створення відмінних характеристик товару.

Стратегія лідерства на основі низьких витрат ефективна для підприємств, у яких висока частка споживачів, чутливих до рівня цін.

2) Стратегія диференціації продукту передбачає створення підприємством унікальних властивостей свого товару, що мають важливе значення для його цільової аудиторії, що дозволяє встановлювати на товар більш високу ціну в порівнянні з конкурентами.

Для ефективної реалізації стратегії лідерства в продукті, слід дотримуватись таких умов [33]:

- наявність у товару унікальних властивостей;
- можливість формування репутації високої якості товару;
- наявність працівників, що володіють високою кваліфікацією;
- здатність підприємства захистити свою конкурентну перевагу.

Застосування даної стратегії передбачає проведення попереднього вивчення попиту з метою виявлення цінності та значущості тих чи інших характеристик товару для різних категорій споживачів. Перевага даної конкурентної стратегії полягає в можливості продажу продукту за вищими

цінами, ніж в середньому по галузі, уникаючи при цьому прямої конкуренції, а також можливості підвищення прихильності і лояльності споживачів до бренду. Реалізація стратегії диференціації пов'язана з деякими ризиками: можливо встановлення занадто високих цін, внаслідок чого навіть унікальні властивості товару не притягнуть достатню кількість покупців; унікальні якості товару можуть бути швидко скопійовані підприємствами-конкурентами і реалізовуватися за нижчими цінами.

3) Стратегія фокусування передбачає зосередження діяльності підприємства на певній категорії споживачів або конкретному сегменті ринку (ринкової ніші). Дана стратегія, як правило, використовується невеликими підприємствами з обмеженими ресурсами для концентрації зусиль на одному або декількох ринкових сегментах, що дозволяє домогтися вузької спеціалізації діяльності, підвищити ефективність задоволення потреб вузької аудиторії споживачів і сформувати позитивний імідж серед покупців.

Стратегія фокусування характеризується найбільшою ефективністю в умовах насиченого ринку, наявності сильних гравців, при високій собівартості виробництва, а також низьку конкурентоспроможність підприємства по витратах в порівнянні з лідерами ринку. Підприємство, що застосовує стратегію фокусування, може зосереджуватися як на одному, так і на кількох ринкових сегментах.

Головною умовою є наявність цільових сегментів, які в недостатній мірі обслуговуються підприємствами-конкурентами, які здійснюють широкомасштабну діяльність і не мають можливості пристосуватися до специфічних потреб даного сегмента.

Якщо підприємство не здійснює свою діяльність по одному з розглянутих напрямків, воно може виявитися в стратегічно не вигідному становищі. Прагнення стати лідером і на основі низьких витрат, і на основі диференціації продукції не дозволить підприємству створити стійкі конкурентні переваги і, відповідно, підвищити свою конкурентоспроможність.

У процесі розвитку підприємства конкурентні стратегії можуть змінюватися і комбінуватися. Успішне впровадження нових видів товарів дозволяє перейти до стратегії збільшення обсягів продажів і розширення асортименту продукції, що випускається. Підприємство, що має новими технічними розробками, значними обсягами фінансових ресурсів, унікальним обладнанням має можливість переорієнтуватися на стратегію диференціації і пропонувати товари з унікальними властивостями найвищої якості за високими цінами. В якості основи для формування єдиної класифікації конкурентних стратегій нами використані класифікаційні ознаки, що містяться у відомих класифікаціях Р. Майлса - Ч. Сноу, М. Портера, а також в класифікації стратегій за способом формування конкурентних переваг (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Класифікаційні ознаки, покладені в основу єдиної класифікації конкурентних стратегій

<i>Тип стратегії</i>	<i>Характеристика</i>
Класифікація бізнес-стратегій по Р. Майлсу і Ч. Сноу	
«Розвідник»	Виграє від позиції «першопрохідника» в області нових продуктів і ринків і швидко реагує на перші сигнали з ринків.
«Захисник»	Стратегія націлена на підтримку стабільності в зайнятих секторах ринку, пропонує відносно обмежений набір продуктів.
«Аналітик»	Намагається підтримувати стабільний, обмежений асортимент продуктів або послуг, але стежить і за інноваціями в своїй галузі.
«Реакціонер»	Чи не має чітко визначеної конкурентної стратегії.
Класифікація конкурентних стратегій за М. Портером	
Стратегія низьких витрат	Опора на цінові конкурентні переваги
стратегія диференціації	Диференціація на широкому ринку
	Диференціація сегменту - вузька спеціалізація (фокусування)
Класифікація конкурентних стратегій за способом формуючих конкурентних переваг	
Віолентна	Масове виробництво продукції середньої якості при низьких витратах виробництва
Патієнтна	Утримання вузьких ринкових ніш, для реалізації ексклюзивних товарів високої якості.
Коммутантна	Задоволення мінливих, короткочасних потреб споживачів
Експлерентна	Досягнення переваг за рахунок інновацій і нових ринків

Джерело: згруповано автором на основі [64].

Хоча класифікації стратегій, запропонованих М. Портером, і Р. Майлсом / Ч. Сноу, отримали наукову підтримку, жодна з них, на наш погляд, повною мірою не відображає складність реальних умов підприємницької діяльності. Наприклад, компанія «захисник» може дотримуватися як стратегії низьких витрат, так і стратегії диференціації.

Таким чином, розглянуті конкурентні стратегії спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок відповідних конкурентних переваг і служать орієнтиром його майбутньої діяльності. На думку більшості вчених-економістів, випередження конкурентів за всіма параметрами неможливо. У зв'язку з цим розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності повинна ґрунтуватися на чіткому визначенні цілей діяльності підприємства, його конкурентного потенціалу і конкурентних переваг, масштабів охоплення ринку і сприяти зміцненню ринкових позицій підприємства.

1.3.Вплив диверсифікації діяльності на конкурентоспроможність підприємств

Конкурентоспроможність є здатністю підприємства утримувати стійку позицію на ринку та забезпечувати ефективну діяльність завдяки сукупності економічних методів діяльності та виробництву товарів, які за своїми властивостями є більш привабливими ніж товари конкурента [29].

Конкурентоспроможність підприємств – це їх здатність використовувати власні конкурентні переваги, перемагати в конкурентній боротьбі на ринках сільськогосподарської продукції, пристосовуватися до нових умов господарювання та задовольняти потреби споживачів шляхом швидкого реагування на зміни в ринковій кон'юнктурі [3].

Конкурентна перевага виступає як співвідношення характеристики чи властивості продукції. Вона є відносною стосовно конкурентів та є

результатом різних чинників. Ці чинники можна поділити на декілька категорій відповідно до природи конкурентних переваг:

- конкурентні переваги засновані на якості (в основі даного виду конкурентної переваги є переваги характерні якості товару);
- зовнішні конкурентні переваги (змушують споживача платити за товар вищу ціну, ніж у конкурента);
- внутрішні конкурентні переваги (є результатом підвищеної продуктивності і дають змогу підприємству отримувати більш високі прибутки);
- конкурентні переваги, засновані на витратах (обумовлені питанням контролю рівня цін та витрат на продукцію);
- конкурентні переваги, засновані на ключових компетенціях (здобуття підприємством особливих навичок або впровадження технологій, які створять унікальну цінність для споживача) [63].

Не існує єдиної думки вчених з приводу того, які чинники є найбільш впливовими на рівень конкурентоспроможності підприємства. Оскільки конкурентоспроможність підприємства поєднує в собі ефективне використання економічного потенціалу підприємства та здатність адекватно реагувати на зміни на ринку, то на її рівень впливають як внутрішні чинники, так і ринкові можливості підприємства [51].

У питанні розвитку підприємства та можливості підвищити конкурентоспроможність, здатності протистояти поширенню кризових процесів важливе місце належить диверсифікації та впровадженню нових, малопоширених і нетрадиційних видів підприємницької діяльності, адже специфічні та альтернативні напрями діяльності можуть принести стабільний прибуток сільським господарствам [60].

Потреби у диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств мотивовані низкою об'єктивних передумов природного та економічного порядку, відмінними рисами аграрного виробництва від інших галузей матеріальної сфери економіки [27]. В ЄС диверсифікація економіки

виконує не тільки економічну місію, а й соціальну, збільшуючи рівень зайнятості сільського населення, стимулюючи інноваційний розвиток різних видів економічної діяльності [16].

Розвиток диверсифікації діяльності підприємств аграрної сфери обумовлений такими причинами: необхідність виживання в умовах нестабільної ринкової економіки та кризових умовах, за рахунок збільшення видів підприємницької діяльності, які здатні утворити синергічний ефект, що дозволить забезпечити економічну стійкість підприємства; можливість підвищення зайнятості населення та збільшення робочих місць в сільськогосподарській сфері, що дасть можливість отримання стабільних сімейних доходів в умовах сезонності та традиційних сільськогосподарських робіт; повне використання ресурсів (як земельних, так і мобільних та стаціонарних електромашин) [9].

Диверсифікація забезпечує: ресурсні конкурентні переваги (пов'язані із ціновими характеристиками, які мають на меті збільшення споживчого ефекту), технологічні конкурентні переваги (наявність та експлуатація технологій масового виробництва), інноваційні конкурентні переваги (переваги, що дають можливість забезпечити оновлення і розширення асортименту), партнерські конкурентні переваги (формування соціальних та економічних стандартів господарської діяльності та їх реалізацією). Засновником теорії розвитку диверсифікації підприємницької діяльності вважається американський економіст А. Чандлер [71].

Надалі його теорія була підтримана, узагальнена та розвинута М. Портером та іншими науковцями. Диверсифікація є такою концепцією, якій не можливо дати однозначного визначення. У сучасній літературі диверсифікацію пов'язують, насамперед, з переходом до багатопрофільного виробництва з широкою номенклатурою продукції.

Поняття «диверсифікація» у «Економічній енциклопедії» трактується як процес розширення номенклатури продукції, яку виробляють окремі фірми та об'єднання [11]. Диверсифікація (від латин. *diversus* — різний і *facere*

— робити) — це одночасний розвиток декількох або багатьох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг[22].

Таким чином, більшість вчених погоджуються з тим, що диверсифікація це не що інше, як один із видів стратегії конкурентоспроможного розвитку підприємства. (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Трактування поняття «диверсифікація»

Автор	Визначення
А.А. Томпсон [58]	розширення номенклатури товарів (послуг) підприємства за рахунок споріднених чи нових, які можуть виготовлятися і збуватися з використанням існуючого потенціалу, а також розвиток діяльності фірми в абсолютно нових для неї галузях
І. Ансофф [2]	процес перерозподілу ресурсів, які існують на цьому підприємстві, в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх
К. Бері [69]	збільшення кількості галузей, в яких функціонує компанія
М. Горт [76]	одночасне обслуговування компанією декількох ринків
М. Портер [72]	диверсифікація діяльності підприємства полягає в одночасному розвитку багатьох не пов'язаних один з одним виробництв та розширенні товарного асортименту
Ф. Котлер [28]	форма ефективного застосування накопиченого досвіду, а також засіб усунення недоліків конкурентоспроможного функціонування
М. О. Багорка [5]	форма реалізації стратегії підприємства, яка передбачає його вихід на нові для підприємства сфери бізнесу
В. К. Збарський [16]	один із видів стратегії розвитку підприємства, що передбачає певну поведінку на ринку, пов'язану з експансією в нові географічні або галузеві сектори, обрання інших або додаткових видів діяльності з метою оптимізації використання ресурсного потенціалу та мінімізації ризиків.
С. М. Ілляшенко [19]	процес входження (проникнення) в нові галузі діяльності, в яких суб'єкт господарювання ще не господарював та які покликані змінити (замінити) або доповнити (розширити) асортимент продукції, що вже випускається

Джерело: узагальнено автором на основі [19; 16; 5; 28; 72; 76; 69; 2].

Диверсифікація як організаційна форма виробництва має ряд переваг для підприємства, але вона має й певні недоліки.

До переваг диверсифікації агробізнесу належать:

- ефективно залучення та використання власних ресурсів;
- можливість отримання синергічного ефекту та збільшити ефективність;
- можливість підвищити конкурентоспроможність продукції та підприємства і цілому;
- збільшити збут продукції, шляхом залучення нових споживачів;
- сприяє оновленню номенклатури товарів та послуг;
- забезпечення економічної та продовольчої безпеки держави;
- повнота використання природно-ресурсного та господарського потенціалу;
- зменшиться ступінь підприємницького ризику через ліквідацію залежності від єдиного виду продукції.

До недоліків впровадження стратегії диверсифікації можна віднести:

- недосконале вивчення особливостей нового ринку, можливі проблеми із пошуком та залучення джерел фінансування, невизначеність часу впровадження;
- не завжди дає змогу використати переваги спеціалізованого виробництва;
- збільшення ризиків у випадку невдалого вибору стратегії диверсифікації та підтримки неперспективного виробництва;
- диверсифікацію недоцільно застосувати на підприємствах з низьким рівнем концепції виробництва; можливе ускладнення управління підрозділами на великих агропідприємствах [23].

Стратегія диверсифікації діяльності підприємств у системі стратегічного управління, безумовно, є надзвичайно важливою, а її актуальність з огляду на економічний напрям розвитку лише збільшується.

В науковій спільноті виділяють різні підходи до визначення стратегій [16, с. 8].

1) Стратегію диверсифікації розглядають як загальнокорпоративну стратегію, що застосовує основну потенційну конкурентну перевагу

порівняно зі спеціалізованим недиверсифікованим бізнесом. Один з ключових доводів на користь вигоди диверсифікації в системі стратегічного управління розроблений Бостонською консалтинговою групою, де концентрується увага на ймовірності, що одержує широко диверсифіковане виробництво для перерозподілу своїх ресурсів там, де існує найбільший потенціал прибутковості. При цьому менеджери повинні вести свою діяльність таким чином, щоб диверсифікація не привела до зменшення вартості накопиченого капіталу.

2) В найпопулярніших теоріях диверсифікації у системі стратегічного управління вона визначається як чинник стратегічного розвитку підприємства за допомогою підбору ефективної «портфельної» стратегії та зв'язку відцентрових та доцентрових сил. Тобто, проводячи диверсифікацію на підприємстві, менеджмент компанії аналізує свою діяльність у довгостроковому періоді, поєднуючи традиційне з новітнім виробництвом, збільшує межі своєї ключової діяльності, концентрує свої сили на виробництві нових виробів та вдосконаленні потреб споживачів.

Під час вивчення диверсифікації з точки зору стратегічного управління мають бути здійснені такі дії [68, с. 3]:

- об'єктивно визначені перспективи отримання доходу, проведений докладний аналіз використання ресурсів для втілення переваг за схемою «ринок/продукція/конкуренція»;
- виконано узгодження коротко- та довгострокових цілей без досягнення найшвидшого успіху з подальшим найшвидшим падінням;
- система управління повинна збігатися зі стратегією росту;
- повинні бути узгоджені заходи фінансового страхування (можливість додаткових вкладень) в разі несподіваних обставин;
- вивчаючи диверсифікацію в системі стратегічного управління, стратегічні керівники перш за все повинні проаналізувати теперішні стратегічні положення підприємства та його стратегічні зони господарювання, знайти дисбаланс портфеля, визначити стратегічні цілі

підприємства і, відповідно, вибрати стратегії управління портфелем стратегічних зон господарювання.

Загалом нині виділяють три типи диверсифікаційних можливостей [44, с. 67].

1) Кожна продукція, запропонована компанією, має у своєму складі функціональні компоненти, основні матеріали, що в подальшому складатимуть єдине ціле. Частіше за все в інтересах виробника купують більшу частину матеріалів у зовнішніх продавців. Одним з добре відомих шляхів диверсифікації є вертикальна диверсифікація, яка відома розширенням та розгалуженням компонентів та матеріалів. Вертикальна диверсифікація може бути не поєднана з нашим визначенням стратегії диверсифікації. Проте відповідні цілі, яких повинні досягти ці компоненти, частини й матеріали, істотно відрізняються від цілей кінцевого продукту. Крім того, технологія розробки й виробництва цих матеріалів, мабуть, також істотно відрізняється від технології виробництва кінцевих продуктів.

Отже, вертикальна диверсифікація припускає й отримання нових цілей, й введення у виробництво нової продукції.

2) Іншим можливим варіантом є горизонтальна диверсифікація. Її можна розглянути як впровадження нових продуктів тоді, коли вони ніяким чином не відповідають наявній номенклатурі продукції та набувають місій, які відповідають ноу-хау компанії та її досвіду в технології, фінансах і маркетингу.

3) Також можна завдяки бічній диверсифікації виходити за межі області, у якій виробляє свою продукцію компанія. Якщо вертикальна й горизонтальна диверсифікації є стримуючими (тому що вони обмежують сферу інтересів), то бічна диверсифікація сприяє її розширенню. Цим самим компанія заявляє про свою мету зробити власну ринкову структуру ще кращою. Водночас диверсифікація має й певні загрози для підприємств. Вона не завжди дає змогу використати переваги спеціалізованого виробництва, а тому до певного ступеня є його антиподом. Адже розвиток багатьох галузей

роздроблює власні ресурси компанії, тому часто не вдається досягти по деяких з них з них раціональної концентрації.

Як наслідок, підприємство позбувається ефекту масштабу виробництва. Варто також пам'ятати, що керувати диверсифікованим виробництвом значно складніше, ніж недиверсифікованим. Тут управлінський персонал повинен мати різнобічну фахову підготовку, їм необхідно зважати на значно більшу кількість чинників зовнішнього та внутрішнього нестабільного бізнес-середовища, а це збільшує ризик прийняття необґрунтованих рішень.

Необхідність використання підприємством диверсифікації своєї діяльності може бути обґрунтована внаслідок порівняльного аналізу бажаного та можливого рівнів продуктивності та прибутковості, а також того рівня діяльності, якого досягнуло підприємство. На основі проведеного аналізу проблем розвитку підприємства обґрунтовуються цілі, ключові задачі та ймовірні результати диверсифікації. Пошук варіантів диверсифікації ґрунтується на підборі тих її напрямів, що в ідеалі дадуть змогу досягти поставлених цілей та результатів, а також виконати завдання. Необхідність диверсифікованого розвитку підприємств зумовлена вичерпністю внутрішніх джерел зростання ефективності виробництва в основних сферах бізнесу або збільшенням власного капіталу. Тому диверсифікацію варто розглядати не тільки як спосіб запобігання кризі на підприємстві, але й як стратегію його подальшого розвитку.

Висновки до розділу 1

На базі зазначеного в аналізі теоретико-методичних конструкцій поняття «конкуренція» робимо висновок про те, що вихідною умовою конкуренції є конкурентоспроможність – якісні ознаки суб'єкта або ж об'єкта конкуренції, які дозволяють йому забезпечувати реалізацію стратегії економічної боротьби.

Таким чином, головною умовою успішної конкуренції суб'єктів підприємницької діяльності за ринки, товари, послуги, споживача є сформований ними рівень конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність – одна з головних умов успішного ведення бізнесу, конкурентного функціонування підприємства на ринку. Це специфічно виражено в сільськогосподарській економічній системі, адже в ній підприємства постійно відчують вплив підприємств, які реалізують аналогічну продукцію на ринку, бо в класичному розумінні – це ринок із чистою конкуренцією.

Теоретична модель визначення поняття «конкурентоспроможність» полягає в тому, що її розуміють як стан суб'єкта господарювання за оцінкою здатності продуктивно реалізувати свій потенціал, одержуючи від цього вигоду, прибуток, достатній для розширеного відтворення.

На основі проведеного дослідження варто зробити висновок, що поняття диверсифікації надзвичайно багатогранне та ще не отримало єдиного визначення. Учені розглядають його з різних сторін, адже не можна не зважати на постійний розвиток суспільства та підприємництва.

Підсумовуючи усі проаналізовані визначення, сформулюємо власне визначення: диверсифікація – це не лише зміна асортименту продукції, що випускається, але й повна переорієнтація ринків збуту, розподілення ризиків та зниження залежності від циклічності бізнесу й впливу факторів бізнес-середовища. Саме тому дослідження цього напрямку все ще є актуальним та перспективним.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ЕРІДОН ТЕХ»

2.1. Аналіз ринку сільськогосподарської техніки

Ринок сільськогосподарської продукції займає особливе місце в структурі економіки України. Оскільки сільськогосподарська галузь вважається провідною галуззю розвитку України, то, відповідно, і показником розвитку діяльності всієї країни.

Характерною особливістю розвитку сільськогосподарської галузі на теренах українських земель є те, що природний потенціал та ресурсне забезпечення українських земель повністю сприяє розвитку агропромислового комплексу. Але перешкодою такого ефективного функціонування с/г ринку є макроекономічні реалії розвитку економіки, коли немає домовленості між інтересами сторін, що забезпечували б задоволення споживачів та продавців даного ринку. Індикатором такого становища є обсяги сільськогосподарської продукції, що постійно знижуються, і лише в окремі періоди незначно зростають, що свідчить про неефективність функціонування ринку сільськогосподарської продукції.

Підприємницька структура сільськогосподарського ринку представлена широким вибором різних організаційно-правових форм: господарські товариства, приватні підприємства, кооперативи, фермерські господарства, державні підприємства тощо. Структурна кількість сільськогосподарських підприємств України у 2018 році представлена на рис.2.1.

Переважаючою організаційно-правовою формою господарювання на селі є фермерські господарства, частка яких у загальній структурі становить 75 %.

Наступною домінуючою організаційно-правовою формою діяльності на 5ринку сільського господарства є господарські товариства – 13% від загальної кількості с/г виробників.

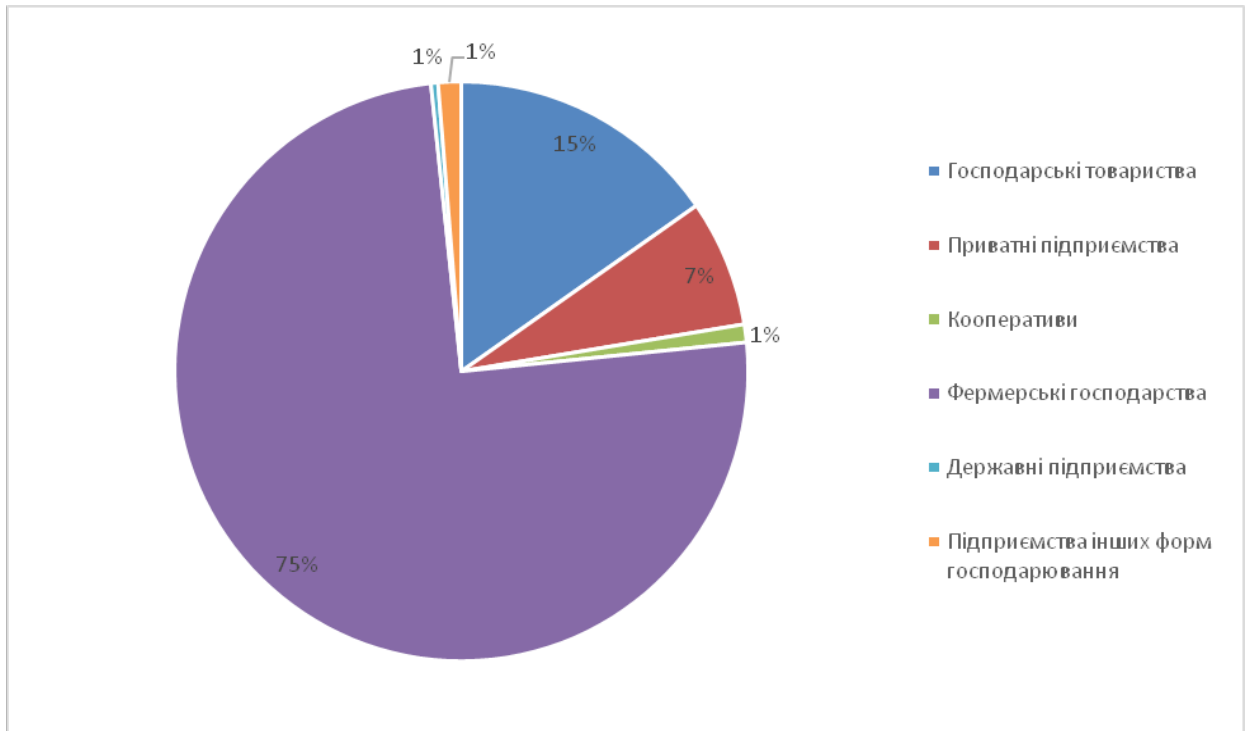


Рис. 2.1 Кількість діючих сільськогосподарських підприємств за різними організаційно-правовими формами господарювання у 2018 р
Джерело: сформовано автором на основі [63]

Приватні підприємства також займають порівняно високу частку ринку – 7% від загальної їх кількості. Решта структури ділиться між державними підприємствами, кооперативами та іншими господарюючими формами.

За результатами статистичного щорічника в сільському господарстві, найбільша кількість сільськогосподарських підприємств у Одеській, Дніпропетровській, Миколаївській, Полтавській, Вінницькій та Кіровоградській областях. Саме ці регіони українських земель є найпридатнішими для розвитку сільськогосподарської галузі.

Варто також розглянути динаміку та структуру виробництва валової продукції сільського господарства в Україні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка виробництва валової продукції сільського господарства в
Україні (у постійних цінах 2010 року, млрд.грн)**

	2014		2015		2016		2017		2018	
	млрд. грн	%	млрд. грн	%	млрд. грн	%	млрд. грн	%	млрд. грн	%
Валова продукція (всього)	194,8	100	251,4	100	239,4	100	254,6	100	249,2	100
рослинництво	124,5	63,9	177,7	70,7	168,4	70,3	185,1	72,7	179,4	72,0
тваринництво	70,3	36,1	73,7	29,3	71,0	29,7	69,5	29,3	69,6	28,0

Джерело: [63].

Загалом за роки з 2014 по 2018 роки виробництво валової продукції сільського господарства збільшилося на 66,49 %. У тому числі рослинництво – на 42,94 %. Проте зменшилося тваринництво – зменшилося на 2 %.

В той час варто розглянути процес фінансування розвитку сільськогосподарського ринку за результатами динаміки капітальних та іноземних інвестицій в галузь (табл.2.2) [64].

Таблиця 2.2

Інвестиційна діяльність на сільськогосподарському ринку України

Капітальні інвестиції										
Показник	2014		2015		2016		2017		2018	
	млрд. грн	%	млрд. грн	%	млрд. грн	%	млрд. грн	%	млрд. грн	%
Усього	189,1	100	259,9	100	293,6	100	267,7	100	219,4	100
у т.ч. сільське господарство	11,3	6,0	16,7	6,4	19,1	6,5	18,6	7,0	18,3	8,3
Прямі іноземні інвестиції (акціонерний капітал)										
Показник	Млрд. дол.сш а	%	Млрд. дол.сш а	%	Млрд. дол.сш а	%	Млрд. дол.сш а	%	Млрд. дол.сш а	%
Усього	40,05	100	44,81	100	50,34	100	55,29	100	57,0	100
у т.ч. сільське господарство	0,68	1,7	0,73	1,6	0,74	1,5	0,73	1,3	0,7	1,4

Джерело: [64]

Отож, за результатами інвестиційних впливань в розвиток сільськогосподарського ринку варто відмітити наступне: ринок с/г продукції перспективний для розвитку, але приплив інвестицій наростання повільними темпами. Капітальні інвестиції в с/г в Україні збільшилися на 7%, тоді як

іноземні лише на 0,03%. Тобто, можна зробити висновок про те, що виробництво продукції в сільськогосподарській сфері займає основне місце в розвитку української економіки.

Слід також відзначити, що протягом останніх років продовжується тенденція до збільшення кількості великих холдингів, а також поглинання ними менших та окремих підприємств. Звичайно, інвестори великих агрохолдингів зацікавлені у збільшенні продуктивності праці та зменшенні витрат. Тому машино-тракторний парк їх постійно оновлюється новими, потужними та високопродуктивними агрегатами. Деякі з них для обробітку землі, посіву та збору врожаю застосовують таку організаційну форму, як МТС. Варто оцінити наявність сільськогосподарської техніки в аграрних підприємствах (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Наявність сільськогосподарської техніки в аграрних підприємствах

Показник	1991	2000	2010	2015	2018	
					усього	у % до наявності на початок
Трактори, тис. шт.	497,3	318,9	151,3	147,1	146,0	130,8
у розрахунку на 1000 га ріллі, шт	14,0	11,0	8,0	8,0	8,0	7
Потужність двигунів тракторів, тис. кВт	31423	20611	12557	12656	12908	11826
Середня потужність двигуна трактора, кВт	63,2	64,7	83,0	86,0	88,4	90,4
Зернозбиральні комбайни тис. шт.	105,2	65,2	32,8	32,1	30,0	27,2
у розрахунку на 1000 га посівної площі зернових (без кукурудзи), шт.	8,0	6,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Кукурудзозбиральні комбайни тис. шт.	15,3	7,9	2,5	2,3	2,0	1,8
у розрахунку на 1000 га посівної площі кукурудзи, шт.	12,0	8,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Джерело: [63]

З 1991 року тракторний парк України зменшився у 3,8 раза на кінець 2018 року, загальна потужність тракторів зменшилась майже у 2,7 раза, що свідчить про поступове зростання більш потужних, високопродуктивних тракторів через зменшення питомої ваги менш потужних тракторів. Середня потужність трактора за цей період виросла від 63,2 кВт. до 90,4 кВт. – на 30 %.

Що стосується вподобань українських аграрних підприємств, то їх розглянемо, аналізуючи структуру покупок сільськогосподарської техніки на прикладі тракторів у найбільш вдалому 2013 році (таб. 2.4).

Таблиця 2.4

**Купівля сільськогосподарськими підприємствами нових тракторів
у 2018 році**

Найменування виробника/ категорія потужності	До 40 кВт, шт	% проданих до 40 кВт	Від 60 кВт до 40 кВт шт	% проданих від 40 до 60 кВт	Від 60 кВт до 100 кВт шт	% проданих від 60 до 100 кВт	ДіПонад 100 кВт, шт	% проданих понад 100 кВт	Всього, по виробниках	% до загальної кількості
«Агромаш»	3	3,57	5	1,35					8	0,29
«Беларус»/ «МТЗ»	16	19,05	320	86,25	943	77,47	153	13,70	1432	51,36
«ХТЗ»	2	2,38	5	1,35			85	7,61	92	3,30
«Foton»	19	22,62			3	0,25			22	0,79
«Кий»			1	0,27	23	1,89	16	1,43	40	1,43
«ЮМЗ»			1	0,27	3	0,25			4	0,14
«Case»					9	0,74	206	18,44	215	7,71
«Deutz-Fahr»/ «Lamborghini»/ „Same”					45	3,7	36	3,23	81	2,91
«John Deere»					40	3,29	307	27,48	347	12,45
«New Holland»					38	3,13	108	9,67	146	5,24
«ХТА»							18	1,61	18	0,65
«Challenger»							29	2,60	29	1,04
«Claas»					2	0,16	25	2,24	27	0,97
«Fendt»							17	1,52	17	0,61
«Landini»							9	0,81	9	0,32
інші	44	52,38	39	10,51	110	9,04	110	9,67	301	10,88

Джерело: [64].

За даними агенції «Agrisurvey», у 2014-2018 рр. в Україні спостерігалася тенденція зростання ринку сільськогосподарської техніки. Але все-таки велика частина сільгоспвиробників приймають рішення про купівлю техніки залежно від поточної ситуації.

Але, слід зауважити, що все рівно розвиток аграрного ринку в Україні неможливий без упровадження передових технологій, які передбачають використання сучасної сільськогосподарської техніки. Незважаючи ні на що, світові виробники сільгосптехніки вважають український ринок одним з найбільш перспективних у Європі.

2.2. Виявлення конкурентної позиції ТОВ «Ерідон Тех» на ринку

Базою дослідження рівня конкурентоспроможності було обрано підприємство ТОВ «Ерідон Тех». Фактична адреса підприємства є: 08130, Київська область, Києво-Святошинський район, с. Петропавлівська Борщагівка, вул. Кришталева, 5.

ТОВ «Ерідон Тех» - один із багаторічних лідерів постачання на український ринок сільськогосподарської техніки від відомих світових виробників. ТОВ «Ерідон Тех» є офіційним дилером в Україні американської компанії Ag Leader – піонера в галузі виробництва обладнання для точного землеробства, широкий спектр продукції якої задовольнить найвибагливішого клієнта.

Серед партнерів ТОВ «Ерідон-Тех» можна виділити такі відомі фірми, як:

- «КЛААС» (Німеччина) – зернозбиральні і кормозбиральні комбайни, трактори, прес-підбирачі, техніка для кормозаготівлі і телескопічні навантажувачі;
- «ЛЕМКЕН» (Німеччина) – ґрунтообробна техніка, зернові сівалки і комбіновані агрегати;

- «КУН» (Франція) – ґрунтообробна техніка, мульчувачі, сівалки для посіву зернових та просапних культур, кормозмішувачі, техніка для кормозаготівлі;
- «ДЖАКТО» (Бразилія) – причіпні обприскувачі;
- «ПЛА» (Аргентина) – самохідні обприскувачі;
- «ДЖЕРАРДІ» (Аргентина) – сівалки з нульовою та традиційною технологіями посіву;
- «ХОЛЬМЕР МАШІНЕНБАУ» (Німеччина) – бурякозбиральні комбайни;
- «РІЛІА» (Німеччина) – комплекси для сушіння і зберігання зернових;
- «ХАВЕ-ВЕСТЕР» (Німеччина) – напівпричеми для перевантаження зернових;
- «Сук Ап» (США) – комплекси для сушіння, очистки та зберігання зерна.

Таким чином, про високу рейтингову оцінку діяльності підприємства та розвитку бренду даного підприємства свідчить багатолітній досвід співпраці ТОВ «Ерідон Тех» із провідними світовими лідерами виробників сільськогосподарської техніки. Крім того, основними перевагами розвитку діяльності ТОВ «Ерідон Тех» та співпраці із даним підприємством є: широкий асортимент, гарантована якість від світових лідерів, регіональні демонстраційні та виставкові майданчики, розгалужена мережа сучасних власних центрів сервісного обслуговування та складів запчастин, команда кваліфікованих спеціалістів-інженерів сервісного обслуговування, партнерські програми фінансування клієнтів.

Основною ланкою управління таким потужним підприємством як ТОВ «Ерідон Тех» є його організаційна структура, що представлена на рис. 2.2.

Організаційна структура ТОВ «Ерідон Тех», представлена на рис. 2.2, має лінійно-функціональну форму та забезпечує можливість швидкого зростання підприємства у зв'язку з підтримкою керівництва.

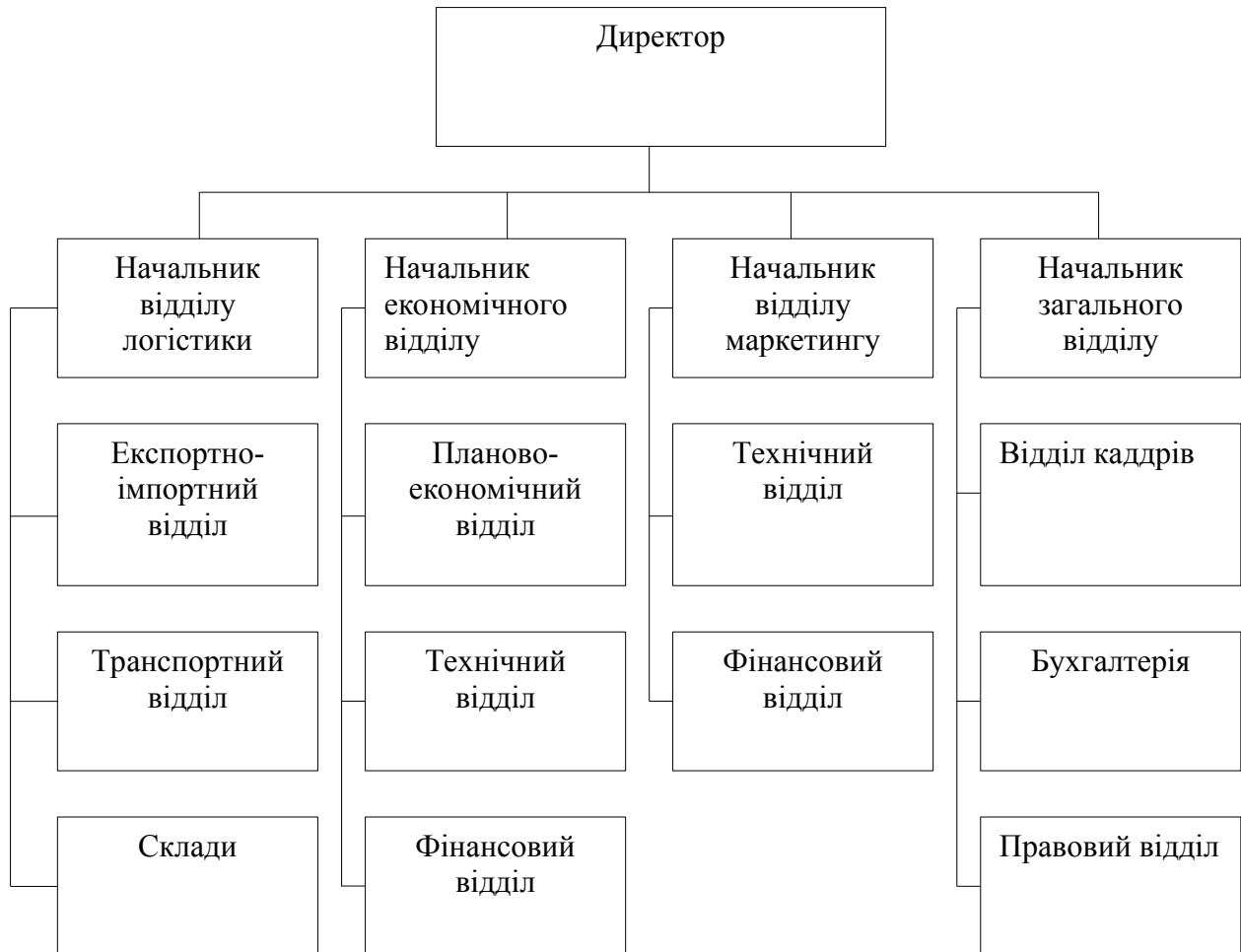


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Ерідон-Тех»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ерідон-Тех»

Перевагами такої структури управління є: швидке виконання дій щодо розпорядження та вказівок, які видаються вищестоячими керівниками нижчестоячим; раціональне поєднання лінійних та функціональних взаємозв'язків; стабільність повноважень та відповідальності персоналу; єдність та чіткість розпорядництва; оперативне прийняття рішень; персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності; професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

В свою чергу недоліками такої організаційної структури є: дублювання управлінських функцій; розпорошення відповідальності; внутрішні виробничі бар'єри, які відділяють виробничі підрозділи від функціональних; протиріччя між лінійними та функціональними керівниками; протидія лінійних керівників роботі функціональних спеціалістів; спотворення

інформації функціональних керівників при її передачі лінійними керівниками виконавцям [65].

Наступним кроком дослідження є аналіз виробничого потенціалу ТОВ «Ерідон Тех» (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз виробничого потенціалу ТОВ «Ерідон Тех»

Показник	Значення, тис.грн					Відхилення	
	2014	2015	2016	2017	2018	Тис.грн	%
Балансова вартість основних засобів, всього, тис. грн.	705925	905032	1064743	1038814	1026894	320969	45,47
Знос основних засобів:	-551975	-707660	-832541	-929837	-1027942	-475967	86,23
% зносу	-51,84	-66,46	-78,19	-89,51	-100,10	-48,26	93,09
Балансова вартість нематеріальних активів, тис. грн.	49770	63808	75068	65749	94438	44668	89,75
Знос нематеріальних активів	-89627	-114906	-135184	-197482	-263269	-173642	193,74
% зносу	-119,39	-153,07	-180,08	-300,36	-278,77	-159,38	133,49

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ерідон-Тех»

За результатами розрахунків табл.2.5 та графічного зображення зносу нематеріальних активів та основних засобів, бачимо, що знос нематеріальних активів значно перевищує знос основних засобів.

Знос нематеріальних активів був найбільшим у 2017 та 2018 роках. В динаміці років цей показник зріс: із 119,39% у 2014 році до 278,77% у 2018 році. Знос основних засобів також збільшився в динаміці років: із 51,84% у 2014 році до 100,10% у 2018 році.

Такі високі показники структури зносу як основних так і нематеріальних активів підприємства свідчить про досить високу зношуваність матеріально-технічної бази підприємства та високі витрати на її

оновлення та утримання. Цей показник в результаті впливає на загальний результат діяльності – ефективність підприємства.

Важливим показником оцінки господарської діяльності та фінансового стану підприємства є показники джерел формування майна підприємства. Оцінка складу, структури та динаміки джерел формування майна підприємства наведено в табл.2.6.

Таблиця 2.6

**Оцінка складу, структури та динаміки джерел формування майна
ТОВ «Ерідон Тех»**

Показник	Значення, тис.грн					Відхилення	
	2014	2015	2016	2017	2018	Тис. грн	%
Усього майна, тис. грн.	1256524	1610928	1895209	1986159	2275728	1019204	81,11
Власний капітал тис. грн.	-294960	-378154	-444887	-767759	5241	300201	-101,78
У % до майна	-15,56	-19,95	-23,47	-38,66	0,23	16	-101,48
Власний оборотний капітал тис. грн.	346685	444468	522903	751468	964761	618076	178,28
У % до ВК	18,29	23,45	27,59	37,84	42,39	24	131,74
Позиковий капітал тис. грн.	1551484	1989082	2340096	2753918	2270487	719003	46,34
У % до майна	81,86	104,95	123,47	138,66	99,77	18	21,88
Поточні зобов'язання тис. грн.	533531	684014	804722	1070031	405552	-127979	-23,99
У % до ПК	28,15	36,09	42,46	53,87	17,82	-10	-36,70
Кредиторська заборгованість тис. грн.	527121	675796	795 054	1065284	395 850	-131271	-24,90
У % до ПЗ	27,81	35,66	41,95	53,64	17,39	-10	-37,47

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ерідон-Тех»

За даними табл.2.6 відзначимо, що власний капітал підприємства не є джерелом фінансування майна підприємства, адже його розмір має від'ємне значення. Ситуація покращилася лише у 2018 році, коли величина ВК почала становити 5241 тис.грн.

Важливу роль у фінансуванні майна підприємства надається позиковому капіталу підприємства. Проте його величина в динаміці років у структурі фінансування зменшується: із 81,86% у 2014 році до 99,77% у 2018

році за рахунок збільшення власного капіталу. Така ситуація наражає підприємство на ризик банкрутства у разі потреби сплати своїх зобов'язань.

У структурі позикового вагому роль відіграють довгострокові зобов'язання, бо вони займають більшу половину відсоткового співвідношення.

Отож, наступним етапом дослідження є аналіз фінансового стану підприємства. Скористаємося даними та розрахунками табл.2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз фінансового стану ТОВ «Ерідон Тех»

Показник	Значення, тис.грн					Відхилення	
	2014	2015	2016	2017	2018	Тис.грн	%
Всього майна, тис. грн.	1256524	1610928	1895209	1986159	2275728	1019204	81,11
1.Необоротні активи тис. грн.	909839	1166460	1372306	1234691	1310967	401128	44,09
У % до майна	48,01	61,55	72,41	62,16	57,61	10	20,00
2.Оборотні активи тис. грн.	346685	444468	522903	751468	964761	618076	178,28
У % до майна	18,29	23,45	27,59	37,84	42,39	24	131,74
2.1.Запаси тис. грн.	269116	345020	405906	503472	577339	308223	114,53
У % до ОА	14,20	18,21	21,42	25,35	25,37	11	78,64
2.2.Дебіторська заборгованість тис. грн.	44724	57338	67457	93716	101630	56906	127,24
У % до ОА	2,36	3,03	3,56	4,72	4,47	2	89,38
2.3.Поточ. фін. інвестиції, грошові кошти та їх еквіваленти тис. грн.	33340	42743	50286	88495	183508	150168	450,42
У % до ОА	1,76	2,25	2,65	4,46	8,06	6	358,75
3.Витрати майбутніх періодів, тис. грн.	1028	1318	1551	625	344	-684	-66,55
У % до майна	0,05	0,07	0,08	0,03	0,02	0	-62,29

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ерідон-Тех»

За результатами графічного спостереження розмірів оборотних та необоротних активів підприємства слідує, що оборотні активи зростають в вазі в динаміці років і у 2018 році на 14,83% більше 2014 року. Така ситуація склалася в результаті зменшення частки структури необоротних активів із 48,01% у 2014 році до 57,61% у 2018 році.

У складі необоротних активів підприємства найбільшу питому вагу займають запаси підприємства (25,37% у 2018 році), наступним за розмірами є грошові кошти (8,06% у 2018 році) та дебіторська заборгованість, що становить 4,47% у 2018 році.

Збільшення питомої ваги оборотних активів підприємства говорить про надлишки запасів та недостатність ринків її реалізації.

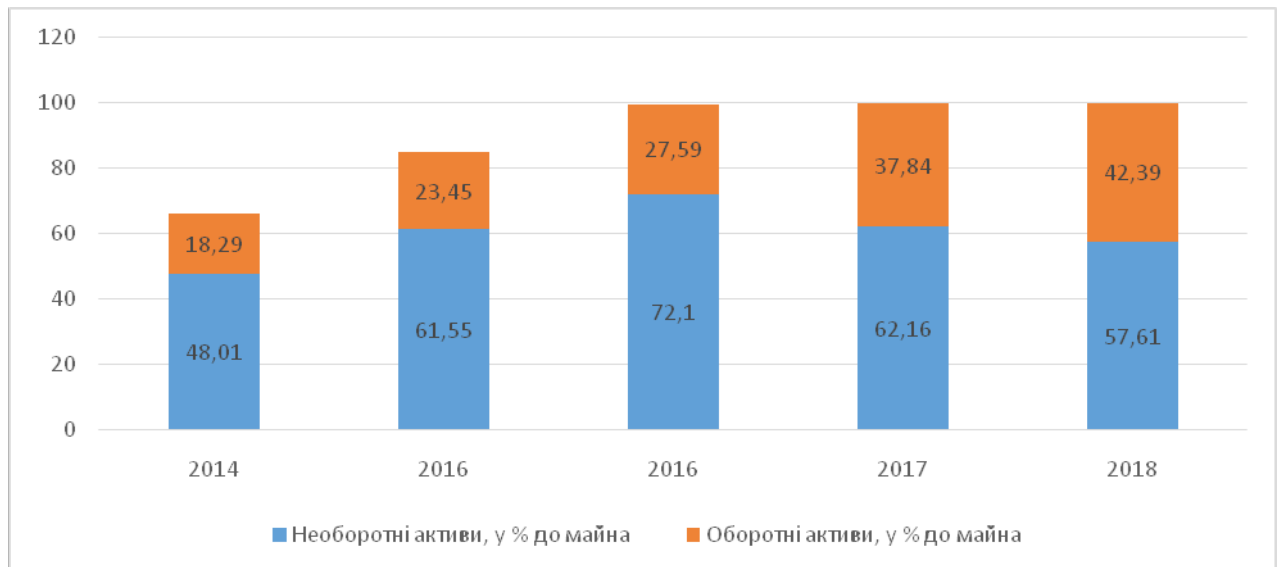


Рис. 2.3. Співвідношення оборотних та необоротних активів із 2014 року по 2018 роки

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ерідон-Тех»

З аналізу ліквідності підприємства випливає, що компанія має досить низький рівень ліквідності, що значним чином наражає її на ризик банкрутства. Позитивним є ріст динаміки ліквідності як абсолютної, так і швидкої.

Ріст абсолютної ліквідності пояснюється ростом власного капіталу підприємства із мінусового значення в плюсове та, відповідно зниженням позикового капіталу. В свою чергу швидка ліквідність підприємства зросла за рахунок збільшення питомої ваги грошових коштів в наявності у підприємства (депозитів та грошей в касі та на рахунках у банках). Якщо дана динаміка буде продовжуватися, то є ймовірність у підприємства покращити свій фінансовий стан та знизити ризик банкрутства.

Наступним етапом дослідження є аналіз ліквідності підприємства

(табл.2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Ерідон Тех»

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Відхилення
Оборотні активи, тис. грн.	346685	444468	522903	751468	964761	618076
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	33340	42743	50286	88495	183508	150168
Поточні фінансові інвестиції, тис. грн.	0,00	0,00				0
Запаси, тис. грн.	269116	345020	405906	503472	577 339	308223
Поточні зобов'язання, тис. грн.	533531	684014	804722	1070031	405 552	-127979
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,05	0,06	0,08	0,45	0,41
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,10	0,12	0,15	0,17	0,70	0,61
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,04	0,05	0,06	0,08	0,45	0,41

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ерідон-Тех»

Для характеристики ефективності господарської діяльності, рівня використання його ресурсів, раціональності здійснених витрат широко застосовуються відносні показники, які в економічній практиці одержали назву рентабельності [66].

Таким чином, у табл.2.9 представлено динаміку прибутковості ТОВ «Ерідон Тех».

За результатами попередніх досліджень та за результатами досліджень в табл.2.9 можна визначити, що підприємство діє неефективно, оскільки із 2014 року по 2018 рік отримує збиток як результат діяльності. Але, зважаючи на рейтингову оцінку діяльності та імідж підприємства, така політика управління прибутковістю може свідчити про швидкий розвиток підприємства, що і є причиною отримання збитків.

Адже собівартість продукції підприємства становить значну частку його витрат. Проте цей показник в динаміці помітно скоротився: із 90,74% у 2016 році до 76,74% у 2018 році. Адже в результаті таких змін виручка від реалізації не зменшилась, а навпаки – зросла. Що і є підтвердженням

вищезазначеного припущення – підприємство на шляху розвитку.

Таблиця 2.9

Динаміка прибутковості ТОВ «Ерідон Тех»

Показник	Значення, тис.грн					Відхилення	
	2014	2015	2016	2017	2018	Тис.грн	%
Виручка (валовий дохід), тис. грн.	982520	1259641	1481930	2005184	2494836	1512316	153,92
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	-891537	-1142996	-1344701	-1599838	-1914511	-1022974	114,74
Собівартість, в % до виручки	-60,16	-77,13	-90,74	-79,79	-76,74	-16,58	27,56
Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн.	90983	116645	137229	405346	580325	489342	537,84
Рівень рентабельності, % (п.5/п.7*100)	-649,67	-832,92	-979,9	-394,68	-329,9	319,77	-49,22
Прибуток від реалізації, в % до виручки	6,14	7,87	9,26	20,21	23,26	17,12	278,88
Балансовий прибуток, тис. грн.	-509171	-652784	-767 981	-210 915	-356 488	152683	-29,99
Платежі до бюджету, тис. грн.	4280	5488	6 456	-109 659	20 943	16663	389,28
Чистий прибуток, тис. грн. (п.10-п.11)	-504891	-647296	-761525	-320574	-335545	169346	-33,54

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ерідон-Тех»

На основі «Звіту про фінансові результати» варто розглянути рівень рентабельності для ТОВ «Ерідон Тех» (рис. 2.4).

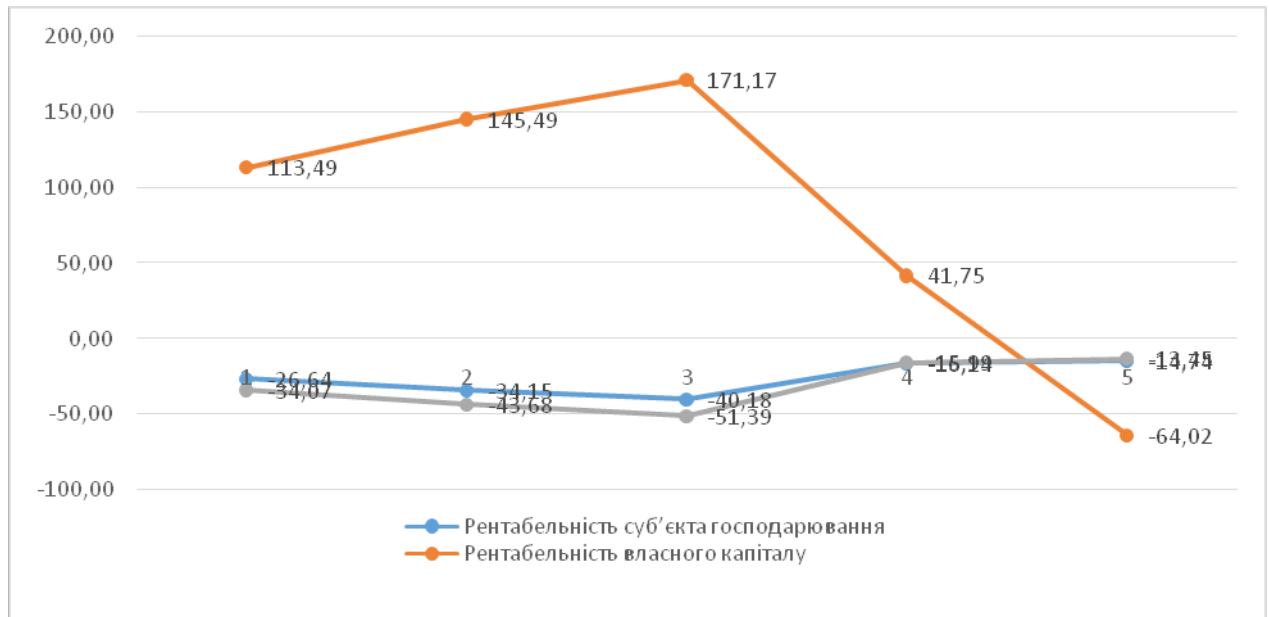


Рис. 2.4. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Ерідон Тех»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ерідон-Тех»

Загальним підсумовуючим результатом діяльності ТОВ «Ерідон Тех» є від'ємні показники рентабельності підприємства. Така ситуація ще раз підтверджує припущення того, що підприємство активно розвивається та розширює сферу своєї діяльності.

За результатами аналізу варто відмітити, що підприємство ТОВ «Ерідон Тех» функціонує на ринку України досить давно та має ефективну стратегію розвитку. Підприємство має багатий виробничий потенціал, проте проблемою цього аспекту виступає те, що підприємство використовує залучені джерелами фінансування для розвитку свого виробничого потенціалу.

Але окрім аналізу та оцінки виробничого, організаційного та фінансового потенціалів підприємства варто провести комплексний аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Комплексний аналіз внутрішнього середовища передбачає виявлення стратегічної ситуації всередині підприємства, що характеризує поточний стан діяльності і використання виробничих і фінансових ресурсів[67].

Тому проведемо оцінку внутрішньосередовища підприємства з використанням SNW-аналізу, який допоможе структурувати наявну

інформацію про внутрішні можливості підприємства, виділивши при цьому фактори нейтрального впливу[68] (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

SNW-аналіз ТОВ «Ерідон Тех»

Перелік внутрішніх складових підприємства	Якісна оцінка позиції		
	S-Strength	N-Neutral	W-Weakness
Маркетингова політика підприємства			
1. Рівень затрат на маркетинг			+
2. Імідж підприємства	+		
3. Рівень задоволеності споживачів	+		
4. Оцінка інформаційного забезпечення	+		
Організаційна політика управління підприємством			
5. Ефективність стилю управління	+		
6. Характер делегування повноважень	+		
7. Ефективність організаційної структури		+	
8. Рівень навиків та досвіду трудових ресурсів	+		
9. Структура чисельності кадрів		+	
10. Рівень заробітної плати	+		
11. Мотивація та стимулювання працюючих	+		
Фінансово-технологічне забезпечення			
12. Технічна характеристика обладнання	+		
13. Рівень необхідності оновлення обладнання	+		
14. Рівень технологічного забезпечення	+		
15. Величина капітальних вкладень			+
16. Рівень виробничих витрат	+		
17. Рівень фінансової стійкості	+		
18. Контроль якості продукції	+		
19. Рівень ліквідності та платоспроможності		+	
20. Рівень матеріаловіддачі діяльності	+		
Всього	15	3	2

Джерело: складено автором

За результатами аналізу зазначимо, що підприємство має досить сильну конкурентну позицію, адже за більшістю ключових позицій (19) знаходиться в стані N(3) і S(15) і лише (2) в стані W.

Виділення факторів, які впливають на конкурентні позиції підприємства (зміцнюючи та послаблюючи), та розділення їх на ті, що описують сильні та слабкі сторони підприємства за результатами проведеного SNW-аналізу згруповано в таблицю 2.11.

Таблиця 2.11

**Виділення факторів, що впливають на конкурентні позиції ТОВ
«Ерідон Тех» за даними SNW-аналізу**

Фактори, що описують сильні сторони підприємства	Фактори, що описують слабкі сторони підприємства
2. Імідж підприємства	1. Рівень затрат на маркетинг
3. Рівень задоволеності споживачів	7. Ефективність організаційної структури
4. Оцінка інформаційного забезпечення	9. Структура чисельності кадрів
5. Ефективність стилю управління	15. Величина капітальних вкладень
6. Характер делегування повноважень	19. Рівень ліквідності та платоспроможності
8. Рівень навиків та досвіду трудових ресурсів	
10. Рівень заробітної плати	
11. Мотивація та стимулювання працюючих	
12. Технічна характеристика обладнання	
13. Рівень необхідності оновлення обладнання	
14. Рівень технологічного забезпечення	
16. Рівень виробничих витрат	
17. Рівень фінансової стійкості	
18. Контроль якості продукції	
20. Рівень матеріаловіддачі діяльності	

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ерідон-Тех»

Фактори внутрішнього середовища, що були в стані (N) також віднесено в групу факторів, що описують слабкі сторони, адже це нейтральне положення, яке потрібно вдосконалювати підприємство з метою ефективнішої організації діяльності внутрішнього середовища. Такими факторами є ефективність організаційної структури, структура чисельності кадрів та рівень ліквідності та платоспроможності.

Але особливу увагу варто звернути на слабкі сторони діяльності внутрішнього середовища, до яких віднесено рівень витрат на маркетинг та величину капітальних вкладень.

Таким чином, за результатами табл.2. 11 впливає, що факторів, які описують слабкі сторони підприємства, мало. Але фактори, що описують сильні сторони підприємства, потрібно постійно тримати в тонусі та

орієнтуватися на зміни внутрішнього середовища підприємства та загальні тенденції розвитку галузі.

Важливим етапом оцінки конкурентної позиції ТОВ «Ерідон Тех» є оцінка впливу конкурентів. Для цього варто проаналізувати обсяги ринку реалізації сільськогосподарської техніки ТОВ «Ерідон Тех» та його основними конкурентами (рис.2.5).

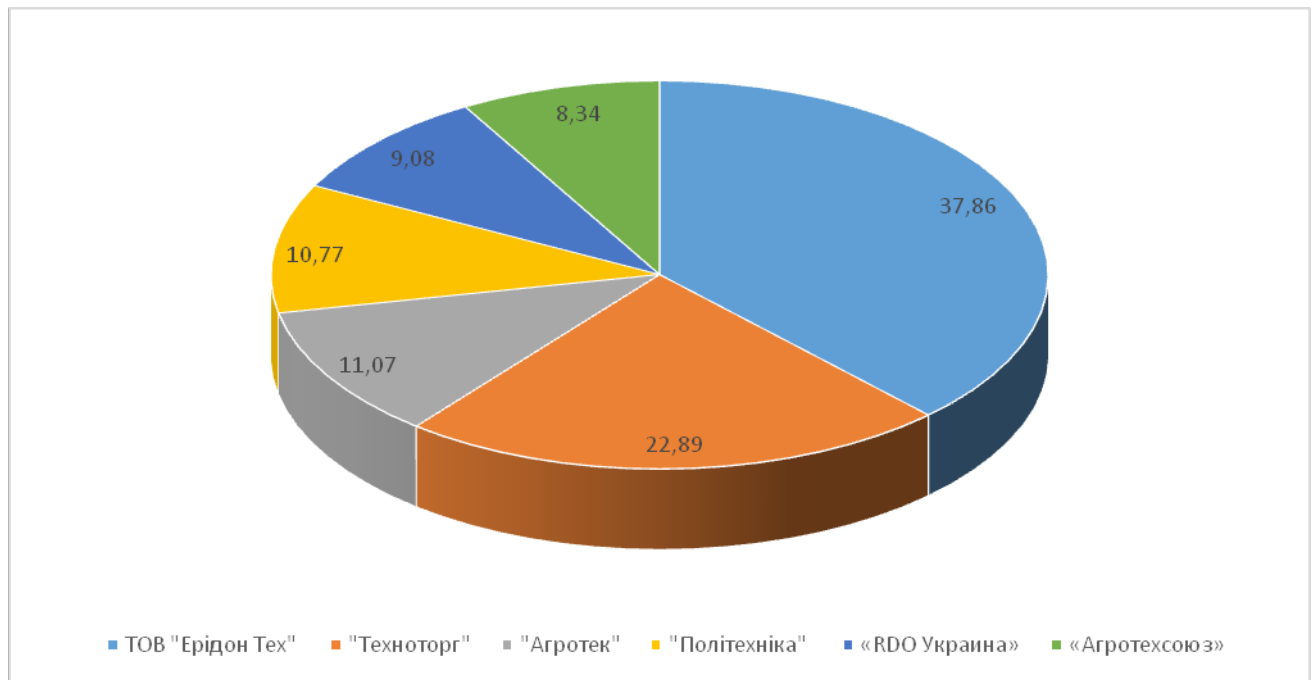


Рис. 2.5. Трейдери сільськогосподарської техніки на ринку України
станом 2018 рік, % ринку

Джерело: складено автором за даними [69]

Тобто, з рис.2.5. видно, що найбільшим трейдером сільськогосподарської техніки в Україні є ТОВ «Ерідон Тех». Частка ринку у 2018 році становить 37,86%. Основним конкурентом на вітчизняному ринку реалізації сільськогосподарської техніки для ТОВ «Ерідон Тех» є ТОВ «Техноторг», адже він займає друге місце за часткою реалізованої продукції (22,89% у 2018 році). Другим значимим конкурентом ТОВ «Ерідон Тех» є ТОВ «Агротек», що у 2018 році займала 11,07% ринку реалізації сільськогосподарської техніки. Важливими гравцями на ринку реалізації сільськогосподарської продукції є «RDO Україна» (частка ринку у

2018 році складає 9,08%) та «Агротехсоюз» (частка ринку у 2018 році становить 8,34).

Подальший аналіз конкурентних позицій досліджуваного підприємства та його конкурентів буде проводитися на основі оцінки впливу основних зовнішніх чинників та їх можливості їм протистояти. Тобто при оцінці конкурентоспроможності ТОВ «Ерідон Тех» та його основних конкурентів, варто визначити силу впливу зовнішніх чинників на їх діяльність.

Для цього використаємо бальну оцінку впливу кожного чинника на підприємство та розрахуємо індекси стійкості до дії чинників зовнішнього середовища за наступною формулою:

$$I_{CT} = \frac{\sum d \times i_{\delta}}{n(max)}, \quad (2.1)$$

де I_{CT} - індекс стійкості до дії чинників,

d – питома вага дії чинника,

i_{δ} – бальна оцінка впливу кожного чинника,

$n(max)$ – максимальна кількість балів з урахуванням питомої ваги.

Цей індекс показує стійкість до дії чинників макросередовища або мікросередовища, його оптимальне значення дорівнює 1.

Для аналізу та здійснення розрахунків скористаймося наступною таблицею 2.12.

На підставі даних таблиці варто розрахувати комплексний індекс стійкості по кожному підприємству та окремо індекс стійкості до дії ринкових чинників.

Таблиця 2.12

**Комплексний аналіз впливу чинників зовнішнього середовища на
ТОВ «Ерідон Тех» та його конкурентів**

Чинники зовнішнього середовища		Питома вага чиннику		Оцінка в балах				
				ТОВ «Техноторг»	ТОВ «Ерідон Тех»	ТОВ «Агротек»	ТОВ «Політехніка»	ТОВ «РДО Україна»
Ринкові чинники	Конкуренти	0,63	0,25	5	8	6	4	7
	Споживачі		0,2	8	6	5	5	7
	Постачальники		0,18	7	6	5	5	4
Економічні чинники		0,1		4	4	4	5	3
Політичні чинники		0,05		3	3	3	3	4
Інституціональні чинники		0,05		4	4	4	4	4
Техніко-технологічні чинники		0,08		8	7	5	5	6
Соціально-демографічні чинники		0,04		6	6	6	6	6
Природно-екологічні чинники		0,03		7	6	5	6	7
Міжнародні чинники		0,02		8	6	5	5	6

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ерідон-Тех»

Комплексний індекс стійкості до впливу чинників зовнішнього середовища ТОВ «Ерідон Тех»:

$$I_{\text{ст}}^{\text{к}} = (0,25 \cdot 8 + 0,2 \cdot 6 + 0,18 \cdot 6 + 0,1 \cdot 4 + 0,05 \cdot 3 + 0,05 \cdot 4 + 0,08 \cdot 7 + 0,04 \cdot 6 + 0,03 \cdot 6 + 0,02 \cdot 6) / 10 = 0,613.$$

Індекс стійкості ТОВ «Ерідон Тех» до дії ринкових чинників:

$$I_{\text{ст}}^{\text{р}} = (0,25 \cdot 8 + 0,2 \cdot 6 + 0,18 \cdot 6) / 0,63 \cdot 10 = 0,679.$$

Комплексний індекс стійкості до впливу чинників зовнішнього середовища ТОВ «Техноторг».

$$I_{\text{ст}}^{\text{к}} = (0,25 \cdot 5 + 0,2 \cdot 8 + 0,18 \cdot 7 + 0,1 \cdot 4 + 0,05 \cdot 3 + 0,05 \cdot 4 + 0,08 \cdot 8 + 0,04 \cdot 6 + 0,03 \cdot 7 + 0,02 \cdot 8) / 10 = (2,25 + 1,6 + 1,26 + 0,4 + 0,15 + 0,2 + 0,64 + 0,24 + 0,21 + 0,16) / 10 = 7,09 / 10 = 0,611$$

Розрахуємо індекс стійкості до дії ринкових чинників:

$$I_{\text{ст}}^{\text{р}} = (0,25 \cdot 5 + 0,2 \cdot 8 + 0,18 \cdot 7) / 0,63 \cdot 10 = 0,652$$

Значення індексу стійкості до зміни ринкових чинників перевищує значення загального індексу стійкості, це свідчить про сталу ринкову позицію та гарний імідж підприємства не тільки на регіональному рівні, але і на рівні держави.

Комплексний індекс стійкості до впливу чинників зовнішнього середовища ТОВ «Агротек»:

$$I_{\text{ст}}^{\text{к}} = (0,25*6 + 0,2*5 + 0,18*5 + 0,1*4 + 0,05*3 + 0,05*4 + 0,08*5 + 0,04*6 + 0,03*5 + 0,02*5) / 10 = (0,75 + 1 + 0,9 + 0,4 + 0,15 + 0,2 + 0,4 + 0,24 + 0,15 + 0,1) / 10 = 4,29 / 10 = 0,504.$$

Індекс стійкості до дії ринкових чинників:

$$I_{\text{ст}}^{\text{р}} = (0,25*6 + 0,2*5 + 0,18*5) / 0,63*10 = 0,54.$$

Комплексний індекс стійкості до впливу чинників зовнішнього середовища ТОВ «РДО Україна»:

$$I_{\text{ст}}^{\text{к}} = (0,25*7 + 0,2*7 + 0,18*5 + 0,1*3 + 0,05*4 + 0,05*4 + 0,08*4 + 0,04*6 + 0,03*7 + 0,02*6) / 10 = 0,564.$$

Індекс стійкості ТОВ «РДО Україна» до дії ринкових чинників:

$$I_{\text{ст}}^{\text{р}} = (0,25*7 + 0,2*7 + 0,18*4) / 0,63*10 = 0,614.$$

Комплексний індекс стійкості до впливу чинників зовнішнього середовища ТОВ «Політехніка»:

$$I_{\text{ст}}^{\text{к}} = (0,25*4 + 0,2*5 + 0,18*5 + 0,1*3 + 0,05*5 + 0,05*4 + 0,08*5 + 0,04*6 + 0,03*6 + 0,02*5) / 10 = 0,457.$$

Індекс стійкості ТОВ «Політехніка» до дії ринкових чинників:

$$I_{\text{ст}}^{\text{р}} = (0,25*4 + 0,2*5 + 0,18*5) / 0,63*10 = 0,460.$$

Результати розрахунків відображено на рис. 2.6.

Таким чином, для всіх проаналізованих підприємств сільськогосподарського ринку значення індексу стійкості до дії ринкових чинників перевищує значення комплексного індексу стійкості, що цілком логічно, бо на ринкові чинники зовнішнього середовища підприємство так чи інакше може вплинути, на відміну від загальнооекономічних чинників, які воно не може проконтролювати.

Варто оцінити рівень оцінки стійкості досліджуваного підприємства та його конкурентів до впливу факторів конкурентного середовища за результатами рис.2.7.

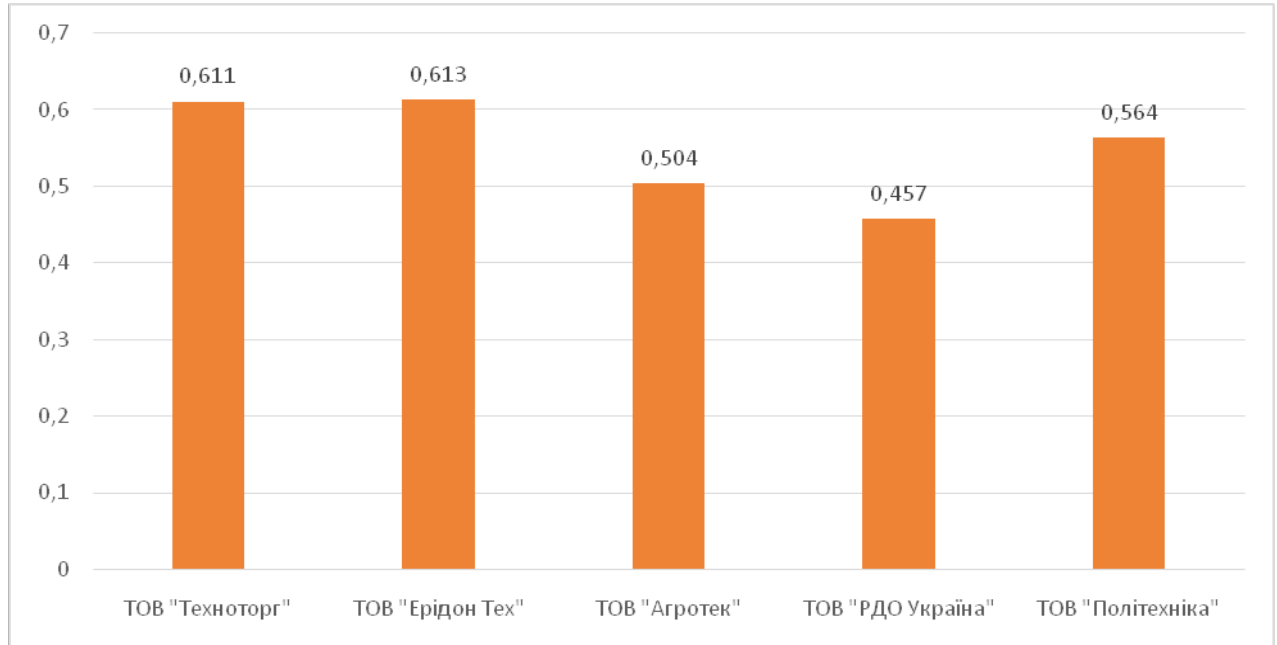


Рис. 2.7. Результати оцінки стійкості ТОВ «Ерідон Тех» та його основних конкурентів до впливу факторів конкурентного середовища у 2018 році

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ерідон-Тех»

Підсумовуючи проведений аналіз, необхідно зазначити, що відносно дії чинників макросередовища ТОВ «Ерідон Тех» та ТОВ «Техноторг» є найбільш стійкими до впливу зовнішніх факторів за рахунок стійкого фінансового положення та високими показниками матеріально-технічного забезпечення. Найменш стійкими за результатами розрахунків є ТОВ «Політехніка» та ТОВ «РДО Україна».

Таким чином, було визначено, що головним конкурентом ТОВ «Ерідон Тех» є ТОВ «Техноторг», оскільки він займає наступне місце на ринку реалізації сільськогосподарської техніки після ТОВ «Ерідон Тех» та має досить сильні показники конкурентоспроможності.

2.3. Оцінка системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Ерідон Тех»

Основним потенціалом розвитку підприємства є його асортиментний склад, адже ТОВ «Ерідон Тех» єдистрибуторською мережею реалізації імпортованої сільськогосподарської техніки. Асортиментний склад підприємства, його ширину та глибину асортиментного складу наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз ширини й глибини асортименту продукції ТОВ «Ерідон Тех»

№ п/п	Ширина, кількість асортиментних груп у всій сукупності товарної продукції	Глибина, кількість виробів в одній асортиментній групі
1	Трактори	3
2	Зернозбиральні комбайни	2
3	Силосозбиральні комбайни	1
4	Жатки	3
5	Телескопічні навантажувачі	1
6	Прес підбирачі	2
7	Кормозаготівля	5
8	Внесення добрив	2
9	Обробіток землі LEMKEN	5
10	Обробіток землі FARMET	3
11	Обробіток землі GREAT PLAINS	2
12	Зернозберігаюче обладнання	1
13	Зерносушарки	2
14	Моторні мастила	1
15	Посівна техніка	3
16	Посівна техніка GREAT PLAINS	4
17	Обприскувачі	2
18	Причепи	2
19	Бункери-протруювачі	2
20	Комерційна техніка	4

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ерідон-Тех»

Як видно з табл. 2.13, товарний асортимент ТОВ «Ерідон Тех» досить широкий, враховуючи специфіку діяльності підприємства – імпорт та торгівля сільськогосподарської техніки. В кожній товарній групі близько 4-х найменувань та різновидностей товарів. Завдяки такій широті вибору сільськогосподарської техніки ТОВ «Ерідон Тех» активно функціонує на всій

території України та займає лідируючі позиції на ринку, а також максимізує прибутки. Але, зважаючи на вищенаведений асортимент продукції, варто відмітити, що ціновий діапазон коливається та орієнтується на цінову конкуренцію на ринку.

Як було вже зазначено вище, ТОВ «Ерідон Тех» є передовим імпортером сільськогосподарської техніки. Для аналізу імпоротної діяльності ТОВ «Ерідон Тех» розглянемо аналіз динаміки та структури імпорту обладнання за 2014-2018 роки (рис. 2.8).

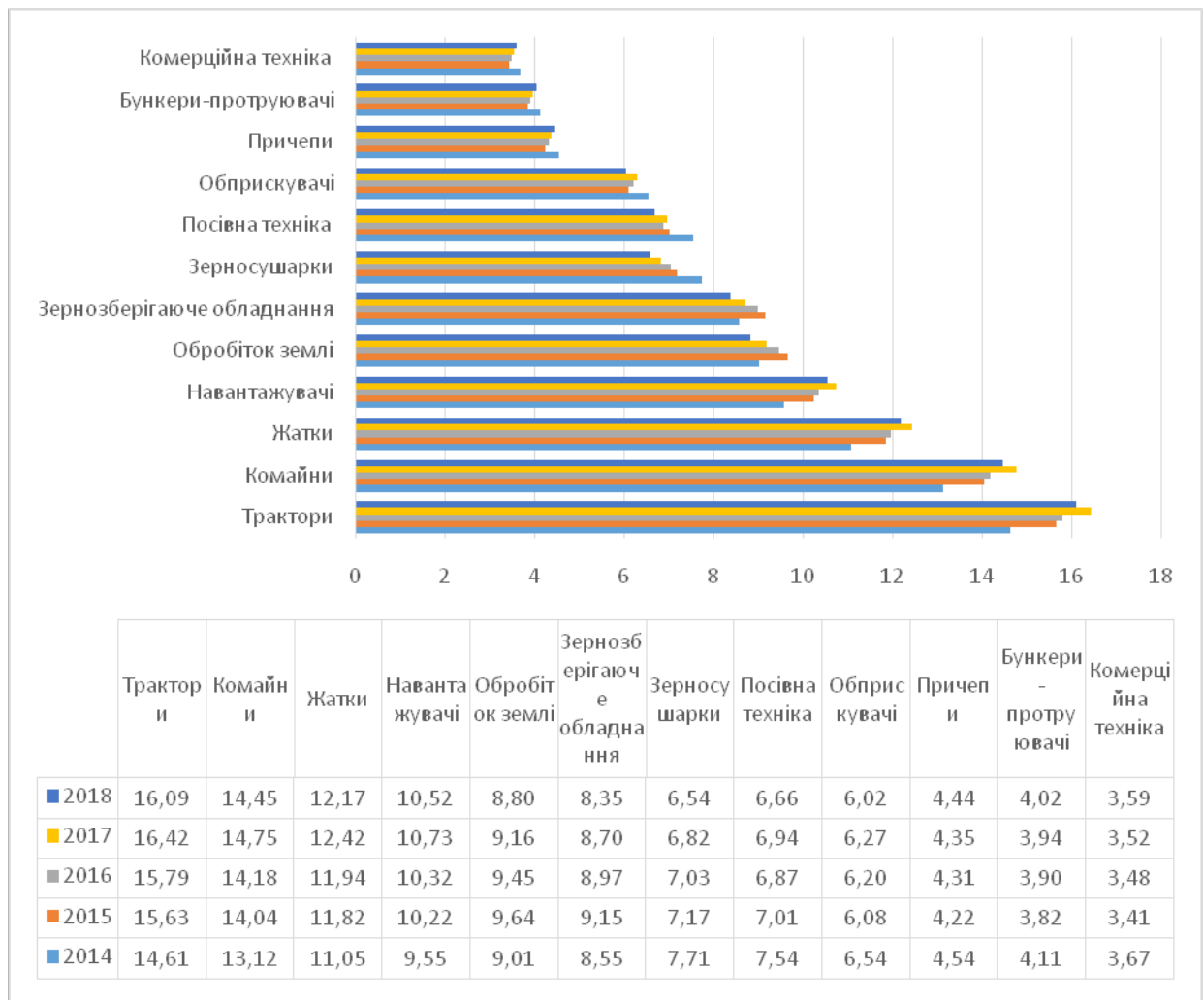


Рис.2.8. Структура імпортованих товарів ТОВ «Ерідон Тех» у 2014-2018 роках, %

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ерідон-Тех»

Отже, аналізуючи дані таблиці, ми можемо визначити, що найбільшу питому вагу в структурі імпортованих товарів займають Трактори, в динаміці років питома вага значно зросла (на 1,48 %). На другому місці в питомій вазі

– комбайни, в динаміці років їх імпорту збільшився на 1,33%. Ще одним вагомим елементом в структурі імпортованих товарів складають Жатки та навантажувачі, що у 2018 році займають 12,17 % та 10,52% у загальній структурі.

Варто зазначити, що в грошовому вимірнику всі категорії імпортованої продукції збільшилися на 576,9 тис.грн, тобто на 38,9%. Це означає, що підприємство розвивається, імпортовані товари ефективно використовуються. В динаміці років характерною особливістю є те, що обсяги поставок збільшуються, а це означає, що підприємство розширяється та максимізує ринки збуту з метою отримання ще більших прибутків.

Аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства слід провести за допомогою побудови модифікованої матриці БКГ. Слід скористатися вихідною інформацією для побудови модифікованої матриці (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Вихідна інформація для побудови модифікованої матриці БКГ для
ТОВ «Ерідон Тех»**

Найменування СГП	Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн.		Середня ціна одиниці продукції, млн.грн.	Повні витрати на виробництво і реалізацію одиниці продукції, грн.
	2017 рік	2018 рік		
Трактори	329263	401473	2,10	308086
Комайни	295683	360529	1,88	276666
Жатки	249032	303647	1,59	233015
Навантажувачі	215227	262428	1,37	201384
Обробіток землі	183764	219492	1,15	168436
Зернозберігаюче обладнання	174382	208286	1,09	159837
Зерносушарки	136675	163248	0,85	125275
Посівна техніка	139173	166232	0,87	127565
Комерційна техніка	70506	89477	0,47	68664
Разом	2085526	2535778	X	1945929

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ерідон-Тех»

З табл. 2.14 видно, що обсяги продажів за кожною категорією товарів неоднакові, що залежить від попиту на цю продукцію. Отож, на основі

оцінки за матрицею БКГ варто визначити, яка ж продукція буде рентабельною та перспективною для розширення підприємства в даному напрямку, а яка з них не має попиту та не приносить необхідного фінансового результату.

Для побудови модифікованої матриці БКГ необхідно провести розрахунок темпів росту продажів кожної групи товарів та їх рентабельність. Результати розрахунків для ТОВ «Ерідон Тех» наведено в табл.2.15.

Таблиця 2.15

**Розрахункові дані для побудови модифікованої матриці БКГ для
ТОВ «Ерідон Тех»**

Найменування СГП	№ у матриці БКГ	Темпи зростання продажу продукції, %	Рентабельність продукції, %
Трактори	1	401473	2,10
Комайни	2	360529	1,88
Жатки	3	303647	1,59
Навантажувачі	4	262428	1,37
Обробіток землі	5	219492	1,15
Зернозберігаюче обладнання	6	208286	1,09
Зерносушарки	7	163248	0,85
Посівна техніка	8	166232	0,87
Комерційна техніка	10	89477	0,47

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ерідон-Тех»

За результатами табл. 2.15 видно, що різні групи товарів демонструють різний рівень рентабельності та темпи продажів. Тому слід провести побудову матриці БКГ на основі отриманої інформації (рис. 2.9).

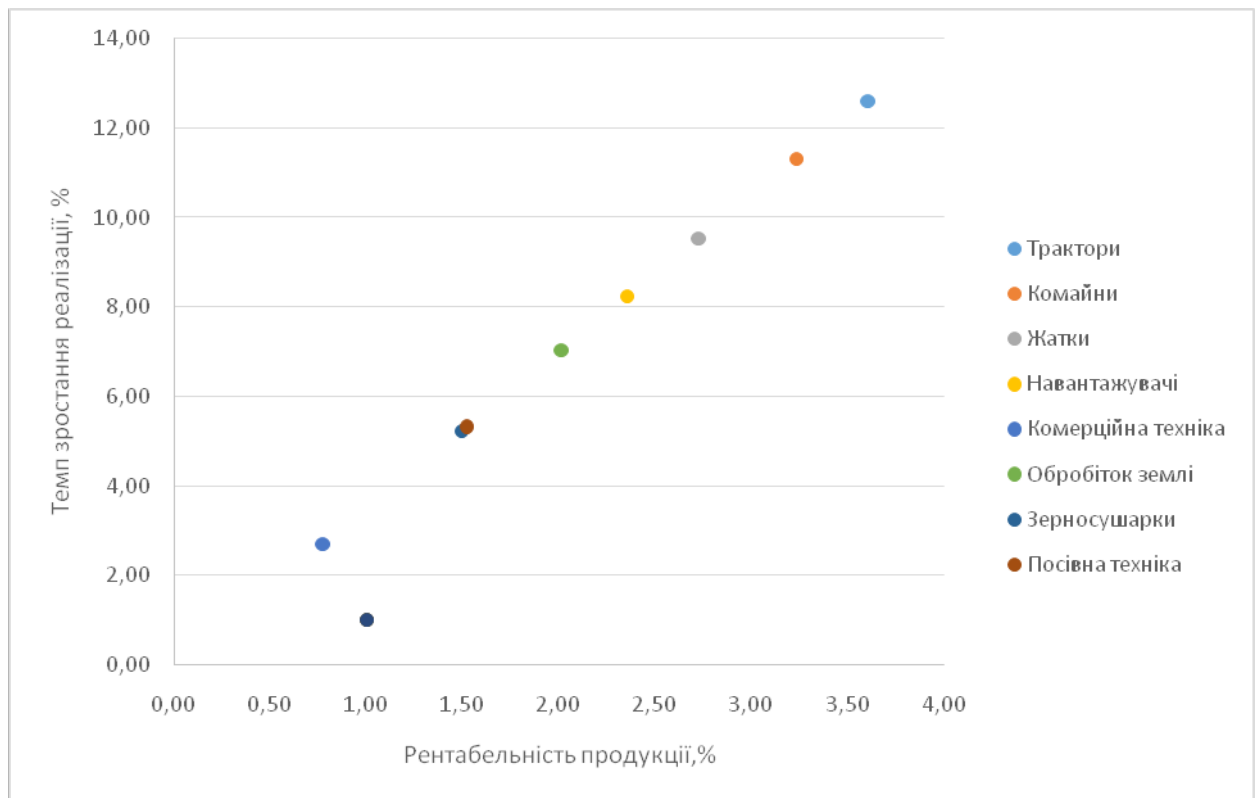


Рис. 2.9. Модифікована матриця БКГ для ТОВ «Ерідон Тех»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ерідон-Тех»

Отже, модифікована матриця БКГ дає уявлення про поточне конкурентне становище підприємства за асортиментним складом.

Слід також провести оцінку конкурентного стратегічного становища фірми за матрицею «МакКінсі».

На першому етапі побудови матриці «МакКінсі» слід оцінити індикатори привабливості ринку для кожної групи товарів підприємства. Результати оцінки для ТОВ «Ерідон Тех» наведено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

**Визначення показників фактору «Привабливість ринку»
господарського портфеля ТОВ «Ерідон Тех»**

Показники	Кое ф. Ваг.	Ранг показника									Загальна оцінка								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпи зростання ринку	0,15	5	5	2	3	1	5	5	2	3	0,75	0,75	0,3	0,45	0,15	0,75	0,75	0,3	0,45
Рентабельність	0,3	5	5	5	4	3	3	2	5	3	1,5	1,5	1,5	1,2	0,9	0,9	0,6	1,5	0,9
Рівень конкуренції	0,1	3	3	4	5	5	1	2	2	2	0,3	0,3	0,4	0,5	0,5	0,1	0,2	0,2	0,2
Можливість не цінової конкуренції	0,05	1	1	1	1	1	2	1	1	1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,1	0,05	0,05	0,05
Місткість ринку	0,15	1	1	2	3	2	1	1	2	2	0,15	0,15	0,3	0,45	0,3	0,15	0,15	0,3	0,3
Державне регулювання ринку	0,05	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Концентрація клієнтів тощо	0,2	5	5	5	4	4	5	3	2	1	1	1	1	0,8	0,8	1	0,6	0,4	0,2
Разом	1	21	21	20	21	17	18	15	15	13	3,8	3,8	3,6	3,5	2,75	3,05	2,4	2,8	2,15

Джерело: складено автором

Аналогічно слід визначити вагомість факторів конкурентоздатності господарського портфеля ТОВ «Ерідон Тех» (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**Визначення показників фактору «Конкурентоздатності»
господарського портфеля ТОВ «Ерідон Тех»**

Показники	Кое ф. Ваг.	Ранг показника										Загальна оцінка								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Ринкова частка	0,05	5	5	2	3	1	5	5	2	3	0,25	0,25	0,1	0,15	0,05	0,25	0,25	0,1	0,15	
Відносна ринкова частка	0,05	5	5	5	4	3	3	2	5	3	0,25	0,25	0,25	0,2	0,15	0,15	0,1	0,25	0,15	
Витрати	0,2	3	3	4	5	5	1	2	2	2	0,6	0,6	0,8	1	1	0,2	0,4	0,4	0,4	
Рівень цін	0,3	5	5	5	4	3	3	2	5	3	1,5	1,5	1,5	1,2	0,9	0,9	0,6	1,5	0,9	
Привабливість асортименту	0,3	5	5	5	4	3	3	2	5	3	1,5	1,5	1,5	1,2	0,9	0,9	0,6	1,5	0,9	
Імідж фірми	0,1	3	3	4	5	5	1	2	2	2	0,3	0,3	0,4	0,5	0,5	0,1	0,2	0,2	0,2	
Разом	1	26	26	25	25	26	16	15	21	16	4,4	4,4	4,55	4,25	3,5	2,5	2,15	3,95	2,7	

Джерело: складено автором

На основі отриманих даних слід побудувати матрицю «МакКінсі», де по горизонтальній осі відкласти значення фактора «Конкурентоспроможність СГП», по вертикальній – «Привабливість ринку». Графічне зображення матриці «МакКінсі» наведено на рис. 2.10.

Таким чином, за результатами оцінки матриці «МакКінсі» по відношенню до товарного асортименту ТОВ «ТС ПЛЮС» було визначено, що товарний асортимент знаходиться у зоні 4, 7 та 5.

Відповідно до цих зон, для даних товарних категорій передбачені певні стратегії. Такими зонами є «Зона вибіркового розвитку» та «Зона «Збору урожаю». На основі отриманих даних, можна запропонувати пріоритетну

стратегію розвитку та збільшення рівня конкурентноспроможності підприємницького потенціалу підприємства – стратегія диверсифікації чи виведення на ринок нової продуктової групи. Особливості даної стратегії буде розглянуто у третьому розділі.

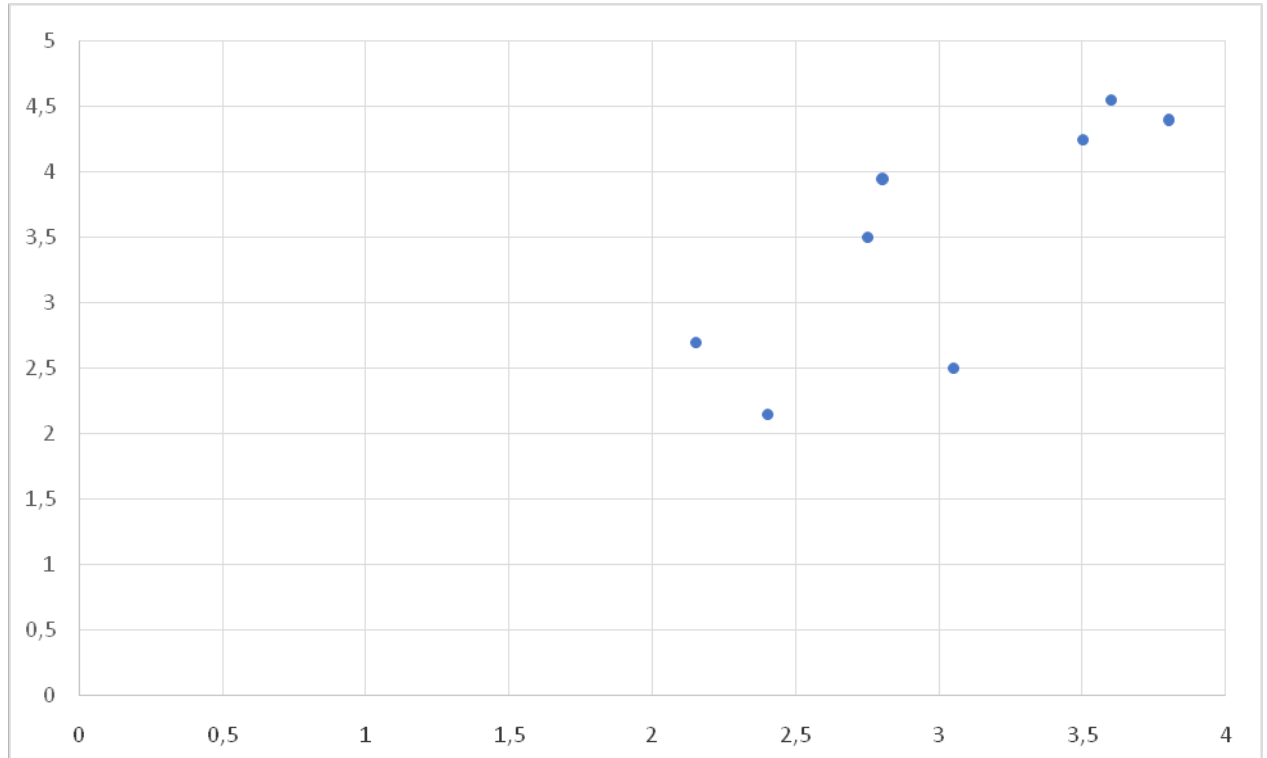


Рис. 2.10. Модифікована матриця БКГ для ТОВ «Ерідон Тех»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ерідон-Тех»

Наступним етапом дослідження є оцінка системи управління конкурентноспроможністю ТОВ «Ерідон Тех», провівши комплексну оцінку рівня конкурентоздатності підприємницького потенціалу ТОВ «Ерідон Тех» та його основних конкурентів.

Методику для оцінки конкурентних позицій ТОВ «Ерідон Тех» на вітчизняному ринку представлено нижче. Для аналізу буде взято ТОВ «Техноторг», ТОВ «Агротек», ТОВ «Політехніка». Тож слід побудувати порівняльну таблицю конкурентних переваг для обраних підприємств (табл. 2.18).

Таким чином, за даними табл. 2.18 виявлено, що за досліджуваними ознаками компанія ТОВ «Ерідон Тех» на вітчизняному ринку відповідає

загальним тенденціям. Основними перевагами ТОВ «Ерідон Тех» перед своїми конкурентами – це унікальний асортимент, низька плинність кадрів, якість товарів.

Таблиця 2.18

Порівняльна характеристика конкурентоздатності ТОВ «Ерідон Тех», ТОВ «Техноторг», ТОВ «Агротек», ТОВ «Політехніка»

№	Показник	ТОВ «Ерідон Тех»	ТОВ «Техноторг»	ТОВ «Агротек»	ТОВ «Політехніка»
Фактори, що характеризують компанію					
1.	Репутація (імідж) компанії	відома компанія	відома компанія	мало відома компанія	мало відома компанія
2.	Кваліфікація менеджерів вищої ланки	висока	висока	середня	середня
3.	Кваліфікація менеджерів середньої ланки	висока	висока	середня	середня
4.	Плинність кадрів	низька	середня	середня	низька
Фактори, що характеризують виробництво і надання послуг					
1.	Середня ціна одного виробу, млн.грн	1,10	0,91	1,15	1,05
2.	Розширення асортименту	значне	незначне	незначне	незначне
3.	Якість товарів	висока	висока	висока	висока
Фактори, що характеризують структуру споживачів					
1.	Підприємства середньої ланки	35	15	30	30
2.	Передові підприємства	65	85	70	70

Ефективність системи управління конкурентноспроможністю ТОВ «Ерідон Тех» по відношенню до вітчизняних лідерів дистриб'юторів сільськогосподарської техніки варто проаналізувати також за наступними факторами: конкурентноспроможність продукції, збутова діяльність та ефективність управління виробництвом (табл. 2.19).

Отже, із табл.2.19 видно, що серед досліджуваних підприємств найбільш конкурентноспроможним є ТОВ «Ерідон Тех». Таку позицію підприємство отримало завдяки гнучкій ціновій політиці, ефективній

рекламній кампанії. Другу позицію займає компанія ТОВ «Техноторг», на третьому місці – ТОВ «Агротек», останнє місце - ТОВ «Політехніка».

Таблиця 2.19

Зведена таблиця конкурентоздатності провідних трейдерів с/г техніки України та ТОВ «Ерідон Тех»

Назва компанії	Конкурентоспроможність продукції	Збутова діяльність	Управління виробництвом	Всього	Ранг
Вектор пріоритетів	0,548	0,262	0,190	1,000	-
ТОВ «Ерідон Тех»	0,256	0,122	0,089	0,467	1
ТОВ Техноторг»	0,151	0,072	0,052	0,275	3
ТОВ «Агротек»	0,130	0,062	0,045	0,237	5
ТОВ «Політехніка»	0,011	0,005	0,004	0,021	24

Джерело: складено автором

Ще одним ефективним підходом, який може дати оцінку рівня ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства є графічний метод (рис. 2.11).

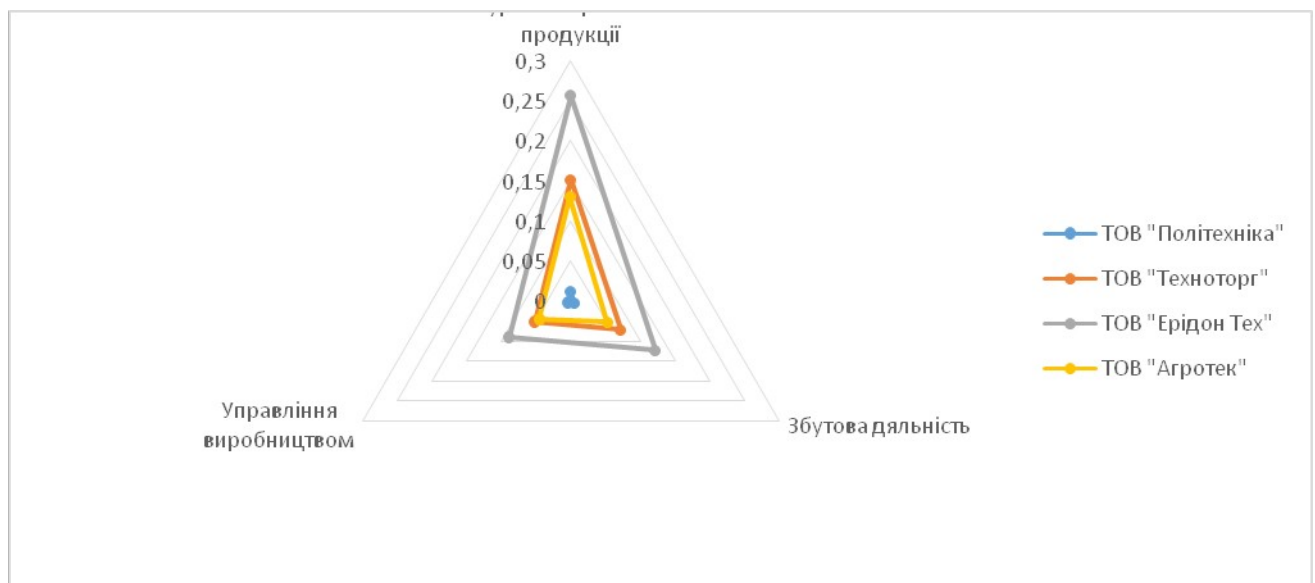


Рис. 2.11. Багатокутник конкурентоздатності основних дистриб'юторів сільськогосподарської техніки 2018 році

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ерідон-Тех»

За графічним методом оцінки конкурентоздатності провідних трейдерів сільськогосподарської техніки картина не змінюється. Вагомий вплив на конкурентоспроможність підприємств чинить конкурентоспроможність продукції (вектор пріоритету становить 0,548). Зважаючи на це,

підприємствам галузі з метою утримання своїх позицій на високому рівні повинні приділяти високу увагу складовим конкурентоздатності продукції, а саме: якості виготовленої продукції, питомій вазі реалізації та середнім цінам на продукцію підприємства.

Таким чином, ТОВ «Ерідон Тех» має високий рівень конкурентоздатності підприємницького потенціалу в порівнянні із його основними конкурентами на ринку реалізації сільськогосподарської техніки. Також у досліджуваного підприємства є вагома перевага: ТОВ «Ерідон Тех» відома торгова марка та широкий канал зв'язків із провідними світовими виробниками сільськогосподарської продукції.

Висновки до розділу 2

У другому розділі даного дипломного проекту було проведено оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Ерідон Тех» та ринку, на якому функціонує досліджуване підприємство.

Дослідження ринку сільськогосподарської техніки в Україні показало, що протягом останніх років продовжується тенденція до збільшення кількості великих холдингів, а також поглинання ними менших та окремих підприємств. В такому випадку інвестори великих агрохолдингів зацікавлені у збільшенні продуктивності праці та зменшенні витрат. Тому попит на нову сільськогосподарську техніку постійно зростає. Відповідно до цього, ринок реалізації сільськогосподарської техніки в Україні є перспективним.

Базою дослідження рівня конкурентоспроможності було обрано підприємство ТОВ «Ерідон Тех». Фактична адреса підприємства є: 08130, Київська область, Києво-Святошинський район, с. Петропавлівська Борщагівка, вул. Кришталева, 5.

ТОВ «Ерідон Тех» - один із багаторічних лідерів постачання на український ринок сільськогосподарської техніки від відомих світових виробників.

За результатами аналізу було встановлено, що підприємство ТОВ «Ерідон Тех» функціонує на ринку України досить давно та має ефективну стратегію розвитку. Підприємство має багатий виробничий потенціал, проте проблемою цього аспекту виступає те, що підприємство використовує залучені джерелами фінансування для розвитку свого виробничого потенціалу.

Оцінка конкурентних позицій ТОВ «Ерідон Тех» показала, що найбільшим трейдером сільськогосподарської техніки в Україні є ТОВ «Ерідон Тех». Частка ринку у 2018 році становить 37,86%. Основним конкурентом на вітчизняному ринку реалізації сільськогосподарської техніки для ТОВ «Ерідон Тех» є ТОВ «Техноторг», адже він займає друге місце за часткою реалізованої продукції (22,89% у 2018 році). Другим значимим конкурентом ТОВ «Ерідон Тех» є ТОВ «Агротек», що у 2018 році займала 11,07% ринку реалізації сільськогосподарської техніки.

ТОВ «Ерідон Тех» є передовим імпортером сільськогосподарської техніки. Найбільшу питому вагу в структурі імпортованих товарів займають Трактори, в динаміці років питома вага значно зросла (на 1,48 %). На другому місці в питомій вазі – комбайни, в динаміці років їх імпорт збільшився на 1,33%. Ще одним вагомим елементом в структурі імпортованих товарів складають Жатки та навантажувачі, що у 2018 році займають 12,17 % та 10,52% у загальній структурі. Проведена оцінка системи управління конкурентоспроможністю підприємства показала, що ТОВ «Ерідон Тех» має ефективну систему управління конкурентоспроможністю, що проявляється у рентабельній організації асортиментного господарського портфеля фірми, його позиції на ринку, ціновою політикою підприємства.

На основі отриманих даних, можна запропонувати пріоритетну стратегію розвитку та збільшення рівня конкурентоспроможності підприємницького потенціалу підприємства – стратегія диверсифікації чи виведення на ринок нової групи. Особливості даної стратегії буде розглянуто у третьому розділі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «ЕРІДОН ТЕХ»

3.1. Визначення напрямів диверсифікації діяльності підприємства

Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Ерідон Тех» є вибір правильної, ефективної та рентабельної стратегії розвитку діяльності. За результатами попередніх оцінок рівня конкурентоздатності ТОВ «Ерідон Тех» та ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства варто запропонувати впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємства.

Але для того, щоб визначитися із напрямом диверсифікації та для визначення проблемних сторін діяльності ТОВ «Ерідон Тех» на ринку варто провести SWOT-аналіз. Адже результати такого аналізу стануть орієнтиром того, які проблеми необхідно вирішити для подальшого розвитку підприємства та які можливості та переваги можуть бути для цього задіяні. Отож, для проведення SWOT-аналізу перш за все необхідно визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози ринку.

Назва методу SWOT-аналізу складена із початкових літер об'єктів стратегічного аналізу: S – Strength – сильні сторони; W – Weakness – слабкі сторони; O – Opportunities – можливості; T – Threats – загрози [70]. Метою SWOT-аналізу є здійснення експертної діагностики бізнес-середовища для виявлення тенденцій його розвитку, формування базових гіпотез про перспективи діяльності підприємства і його конкурентоспроможні можливості та визначення альтернативних напрямів стратегічного розвитку [71].

Тож проведення SWOT-аналізу за результатами діяльності ТОВ «Ерідон Тех» дозволить визначити можливості та загрози, сильні та слабкі сторони діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Аналіз можливостей та загроз ТОВ «Ерідон Тех»

Фактори	Важливість, балів B_i	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_{i^3}	$P_{i^3} * B_i$	Імовірність, P_{φ^3}	$P_{\varphi^3} * B_i$
Нестабільна економічна ситуація в країні	8	0,2	1,6	0,8	6,4
Нестабільність курсу на валюту	2	0,3	0,6	0,7	1,4
Державне сприяння аграрному сектору	4	0,6	2,4	0,4	1,6
Високий податковий тиск	5	0,8	4	0,2	1
Підвищення цін на сільськогосподарську техніку	4	0,5	2	0,5	2
Високі ставки ввізного мита	6	0,3	1,8	0,7	4,2
Низькі бар'єри виходу на ринок для потенційних конкурентів	3	0,2	0,6	0,8	2,4
Високі ставки на кредити та обмеженість доступу до них	4	0,1	0,4	0,9	3,6
Інтенсифікація виробництва	8	0,2	1,6	0,8	6,4
Урівноважений фінансовий стан	3	0,4	1,2	0,6	1,8
Всього:		17,4		32,6	

Джерело: складено автором

Отож, за даними табл. 3.1 впливає, що у підприємства більший вплив мають загрози ($32,6 > 17,4$). Тому при планування подальших стратегічних дій підприємство повинно оцінювати ситуацію, враховуючи несприятливі загрози. Особливо, варто враховувати для ТОВ «Ерідон Тех», що це сільськогосподарське підприємство.

Наступним етапом є оцінка сильних та слабких сторін ТОВ «Ерідон Тех» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Ерідон Тех»

Фактори	Вага P_i	ТОВ «Ерідон Тех»			
		Звичайна $\dot{A}_{\tilde{i}}$	$P_i * \dot{A}_{\tilde{i}}$	Абсолютна $\Delta_{\tilde{i}}$	$P_i * \Delta_{\tilde{i}}$
Широкий асортимент продукції	0,2	6	1,2	-4	0,8
Вигідні ринки збуту	0,1	5	0,5	5	0,5
Високоперспективний ринок	0,15	10	1,5	0	0
Наявність інновацій	0,1	8	0,8	2	0,2
Діапазон цін не для всіх сегментів споживачів	0,1	6	0,6	4	0,4
Низька ліквідність підприємства	0,1	6	0,6	5	0,5
Конкурентна сила:			5,2		2,4

Джерело: складено автором

Отож, дані таблиці 3.2 вказують на те, що ТОВ «Ерідон Тех» має показник 5,2 бала, тобто підприємство має абсолютну конкурентну силу, тобто підприємство має більше сильних сторін, ніж слабких.

Для комплексного отримання результатів варто скласти повну матрицю SWOT на основі допоміжних. Комбінуємо можливості та загрози, сили та слабкості підприємства у заключній матриці SWOT-аналізу ТОВ «Ерідон Тех» (табл. 3.3).

В нашому прикладі підприємство має більше загроз, аніж можливостей, але більше сил, аніж слабкостей.

Отож, дослідження показали, що підприємству необхідно приділити більше уваги питанням стратегічного планування, а також підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.3

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Ерідон Тех»

	Можливості (О) <ul style="list-style-type: none"> - Підвищення цін на сільськогосподарську техніку (2); - Урівноважений фінансовий стан (1,8); - Високі ставки ввізного мита (1,8); - Інтенсифікація виробництва (1,6). 	Загрози (Т) <ul style="list-style-type: none"> - Нестабільна економічна ситуація в країні (6,4); - Нестабільність курсу на валюту (6,4); - Стихійні лиха, погодні умови (4,2); - Високі ставки на кредити та обмеженість доступу до них (3,6); - Низькі бар'єри виходу на ринок для потенційних конкурентів (2,4); - Високі ставки ввізного мита (1,8); - Високий податковий тиск (1)
Сили (S) <ul style="list-style-type: none"> - Конкурентна сила підприємства (2,4) - Широкий асортимент продукції (0,8) - Високоперспективний ринок (0,15) - Вигідні ринки збуту (0,1); - Наявність інновацій (0,2); 	Поле SO («Максі-Максі»)	Поле ST («Максі-Міні»)
Слабкості (W) <ul style="list-style-type: none"> - Низька ліквідність підприємства (0,5); - Діапазон цін майже не для всіх сегментів споживачів (0,4); 	Поле WO («Міні-Максі»)	Поле WT («Міні-Міні»)

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ерідон-Тех»

Таким чином, на основі отриманих результатів аналізу слід проаналізувати та оцінити можливі варіанти вибору конкурентної стратегії на перспективу, враховуючи сили та можливості ТОВ «Ерідон Тех» та загрози та слабкості. Для цього варто скористатися матрицею вибору конкурентних стратегій для сільськогосподарських підприємств, що також враховує конкурентоздатність ТОВ «Ерідон Тех» та його стадію розвитку (рис. 3.1) [72].

Отже, маркетингові стратегії, які знаходяться в першій зоні мають середній рівень конкурентних позицій, які перебувають на стадіях становлення та зростання (квадранти 1, 2, 4, 5). Друга зона характеризується низьким рівнем конкурентоспроможності підприємств, які знаходяться на стадіях зрілості та спаду, а також середнім рівнем конкурентоспроможності на стадії спаду (квадранти 7, 10, 11). У третій зоні сконцентровано підприємства з високим рівнем конкурентоспроможності на стадіях становлення, зростання та зрілості із середнім рівнем конкурентоспроможності на стадії зрілості (квадранти 3, 6, 8, 9). Четверта зона відображує найбільш суперечливу ситуацію, коли конкурентоспроможність є високою, проте підприємство перебуває на стадії спаду (квадрант 12) [73].

10 стратегія «останнього тайму»	11 стратегія виходу з кризи конкуренто- спроможності	12 стратегія стримування падіння продажів
7 стратегія вдосконалення конкурентних можливостей	8 стратегія злиттів і поглинань	9 стратегія диверсифікації
4 стратегія посилення позицій у наявному бізнесі	5 стратегія захоплення ринкових ніш	6 стратегія створення додаткового бізнесу
1 стратегія розвитку конкурентних переваг	2 стратегія збереження частки ринку	3 стратегія агресивного захоплення частки ринку
низький	середній	високий

Рис. 3.1. Матриця вибору конкурентної стратегії ТОВ «Ерідон Тех»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ерідон-Тех»

З урахуванням результатів оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Ерідон Тех», результатів його SWOT-аналізу, рівня конкурентоспроможності та рівня росту, можна запропонувати стратегію, що знаходиться у третій зоні. Тобто ТОВ «Ерідон Тех» має досить високі конкурентні позиції та знаходиться на стадії зрілості. Із запропонованих квадратів даного сектору, найбільш доцільним буде квадрат під номером 9 (стратегія диверсифікації).

Сьогоднішні умови розвитку ринку сільськогосподарської техніки відкривають широкі можливості для розвитку трейдерів сільськогосподарською технікою за рахунок постійного впровадження інноваційних технологій. Дослідження попиту на сільськогосподарському ринку, тенденцій його розвитку та інноваційних новинок допомогло зорієнтуватися з вибором можливих стратегій диверсифікації ТОВ «Ерідон Тех». Результати пропозицій представлено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Потенційні напрямки стратегії диверсифікації для ТОВ «Ерідон Тех»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Ерідон-Тех»

Варто розглянути кожен із потенційних напрямів диверсифікації для ТОВ «Ерідон Тех» детальніше.

Покупка ваговозів.

На сьогоднішній день ТОВ «Ерідон Тех» користується послугами фірми «Negabariton» для перевезення сільськогосподарської техніки із-за кордону за допомогою тралів.

Трал - це вантажний автомобіль, у якого замість кузова або тенту до тягача причіплюють низькорамну платформу (спецприцеп). У трала дуже висока вантажопідйомність, він завжди оснащений низькопрофільною гумою для зменшення висоти автомобіля разом з вантажем, на ньому немає бічних бортів. З метою безпечного перевезення вантаж прикріплюють до тралу ціпами і тросами. Дуже важливо максимально правильно розташувати великий вантаж на низькорамній платформі.

Ціна послуги трала з перевезень складає 40 грн/км. Така послуга є досить дорогою, адже послуга з перевезення 1 одиниці сільськогосподарської техніки обходиться підприємству в середньому 160 – 200 тис.грн. Відповідно, дана сума входить до витрат, які включаються у ціну реалізації сільськогосподарської техніки.

Тому, одним із шляхів диверсифікації діяльності підприємства може стати покупка 3-х тралів, які б стали власністю підприємства та використовувалися б у власних цілях. По-перше, для імпорту сільськогосподарської техніки власними силами, де витрати складали б лише витрати пального. По-друге, у період застою, коли не потрібно завозити сільськогосподарську техніку, ТОВ «Ерідон Тех» міг би надавати послуги тралів з перевезень великогабаритних вантажів як по Україні, так і за її межами. Дана стратегія дозволяє зекономити на послугах тралів та примножити прибуток підприємства за рахунок надання послуг з перевезень тралами.

Середня ціна 1 трала складає 1 600 000 грн. Витрати на купівлю 3-х тралів складатимуть 4 800 000 грн.

Купівля ембріонів ВРХ.

Сьогодні купівля та перепродаж ембріонів великої рогатої худоби є справжнім інноваційним заходом на сільськогосподарському ринку України. В той час для ТОВ «Ерідон Тех» це стане справжнім розвитком диверсифікації, адже до цього підприємство не розвивалося в заданому напрямі. Адже чим більше напрямів діяльності в сільськогосподарському

підприємстві, тим вищий рівень диверсифікації, а отже і менша можливість збитків в цілому від виробництва і, відповідно, менший ризик комерційної діяльності.

Однією з основних задач біотехнології в тваринництві є збільшення швидкості відтворення потрібних генотипів, в першу чергу шляхом отримання плідників від високоцінних в селекційному відношенні батьків. Особливо велике значення має отримання високоцінних бугаїв-плідників. В провідних країнах світу 60% бугаїв-плідників, що використовуються для штучного осіменіння отримані методом трансплантації.

Купівля ембріонів чистопорідних тварин дає можливість отримати відносно дешеву генетику високого класу, яку неможливо отримати у вигляді живої худоби. Для прикладу можна провести закупівлю корів голштинської та симентальської порід.

Корови голштинської породи характеризуються хорошою витривалістю, високою продуктивністю і високим вмістом жиру і білка в молоці, що робить голштинський худобу високоприбутковим і рентабельним на фермах по всьому світу.

Симентальська порода. Переваги породи: європейський Симентальської худобу подвійного призначення (молочно-м'ясну худобу) з хорошим фізичним станом і високою продуктивністю; добре пристосовується до різних умов кліматичних умов і умов харчування; кількість соматичних клітин, регулярна стельність, швидке зростання; володіє спокійним темпераментом; оптимально підходить для схрещувань з молочними та м'ясними породами при максимальному використанні ефектів гетерозису.

Варто розглянути орієнтовну вартість даного проекту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Вартість імпорту пропонованих видів порід (ембріонів
голштинської та симентальської породи ВРХ)**

	Голштинська порода	Симентальська порода
Вартість товару, тис. грн.	915,63	904,30
Транспортні витрати, тис. грн.	54,00	32,00
Організаційні витрати, тис. грн.	8,00	5,00
Очікуваний внутрішній виторг, тис. грн.	985,63	995,30
Вартість всього, тис.грн	977,63	941,00

Джерело: складено автором

Для розрахунку ефективності імпорту ембріонів двох ВРХ порід підприємством «Ерідон ТЕХ» використаємо наступну формулу (3.1):

$$E_{it} = B_v / (B_i + T_v + O_v) \quad (3.1)$$

де E_{it} – коефіцієнт ефективності імпорту товарів;

B_v – внутрішня виручка від продажу товару, що імпортується,

B_i – вартість товару, що імпортується,

T_v – транспортні витрати;

O_v – організаційні витрати.

Якщо $E_{it} > 1$, імпорт товару є ефективним.

Розрахуємо коефіцієнт ефективності імпорту ембріонів симентальської породи ВРХ:

$$E_{it} = 985,63 / (915,63 + 54,00 + 8,00) = 1,008$$

Розрахуємо коефіцієнт ефективності імпорту ембріонів голштинської породи ВРХ:

$$E_{it} = 995,3 / (904,3 + 32,00 + 5,00) = 1,057$$

Таким чином, за результатами розрахунків слідує, що ефективним для імпорту ембріонів ВРХ є імпорт ембріонів голштинської породи ВРХ.

Імпорт обладнання для агронавігації.

Вважається раціональним закупівля нового товару, а саме агронавігаторів Ag Leader Compass в Америці. Доставка в Україну даного товару проводиться авіапоштою.

Використання систем паралельного водіння в сільському господарстві дозволило ввести такий термін, як точне землеробство. Такий крок стане справжньою інновацією на ринку сільськогосподарської техніки, адже навігація, навіть при використанні широкозахватної техніки, забезпечує високу точність і ефективність робіт, дає можливість працювати в умовах поганої видимості.

Агронавігатор Ag Leader Compass 6000 GPS ГЛОНАСС сконструйований як пристрій, призначений головним чином для здійснення навігаційних завдань, має вбудовані світлодіодну панель, а отже дуже зручний для здійснення навігації в ручному режимі.

Основними характеристиками COMPASS є:

- сенсорний екран, яскравий світлодіодний ряд, приємний корпус;
- робота з будь-яким сигналом, включаючи ГЛОНАСС, RTK, хороша точність при безкоштовному сигналі L1 - 10-15см, L2 - 20-25см;
- підтримка ручного управління, систем підрулення і гідравліку (включаючи пряме підключення до CAN шині);
- підтримка віртуальних терміналів обладнання (ISOBUS);
- підтримка різних навігаційних шаблонів;
- спрощений інтерфейс користувача;
- картування полів;
- підтримка віртуальних терміналів.

Дисплей Compass оснащений вбудованим світлодіодним світловий смугою, яка чітко видна при будь-яких погодних умовах. Крім того, зручний призначений для користувача інтерфейс розроблений для легкості роботи і настройки для навігації.

Варто розглянути орієнтовну вартість даного проекту (табл. 3.5).

Розрахуємо коефіцієнт ефективності імпорту обладнання для агронавігації:

$$E_{it} = 45000 / (21000 + 1300 + 1250) = 1,91.$$

Таблиця 3.5

Вартість імпорту обладнання для агронавігації

	Обладнання для агронавігації
Вартість товару, тис. грн.	21000
Транспортні витрати, тис. грн.	1300
Організаційні витрати, тис. грн.	1250
Очікуваний внутрішній виторг, тис. грн.	45000
Вартість всього, тис.грн	23550

Джерело: складено автором

Враховуючи проведені розрахунки щодо ефективності та вартості імпорту обладнання для агронавігації, слід відмітити, що проект доцільний до впровадження, адже коефіцієнт імпорту складає 1,91.

Імпорт обладнання для робоферм.

Приорітетним напрямом розвитку є поставка обладнання для робоферм молочного напрямку.

Роботизовані системи доїння - це спеціалізоване робототехнічне обладнання, призначене для використання на молочних фермах для автоматичної доїння корів, діагностики та годування тварин. Сучасні роботи-доярі - це так звані системи добровільного доїння, розраховані на безприв'язне утримання тварин. Корови самі в зручний для них час схожі на доїння до робота.

При вмілому підході можна розраховувати на зростання економічної ефективності виробництва молока. Це досягається, наприклад, зростанням надоїв в порівнянні з традиційними господарствами. Роботизована доїльна система добре пристосована до потреб тварин. В середньому корови самостійно заходять на доїння до 3 разів на день, а після отелення, буває і 4-5 разів. Як правило на робофермах відзначається менша захворюваність тварин

на мастит, і в цілому менший травматизм серед корів. Варто розглянути орієнтовну вартість даного проекту (табл. 3.6).

Розрахуємо коефіцієнт ефективності імпорту обладнання для робоферм: $E_{it} = 11400 / (4000 + 900 + 750) = 2,02$.

Таблиця 3.6

Вартість імпорту обладнання для робоферм

	Обладнання для агронавігації
Вартість товару, тис. грн.	4000
Транспортні витрати, тис. грн.	900
Організаційні витрати, тис. грн.	750
Очікуваний внутрішній виторг, тис. грн.	11400
Вартість всього, тис.грн	23550

Джерело: складено автором

Таким чином, проект із постачання обладнання для робоферм є надзвичайно ефективним.

Але, для того, щоб визначитися із стратегічним напрямом диверсифікації діяльності ТОВ «Ерідон Тех» варто виконати порівняння запропонованих проектів та оцінити їх у розрізі якості, ціни, швидкості поставки, асортименту та інноваційності. Для цього слід побудувати багатокутник ефективності запропонованих проектів (рис. 3.3).

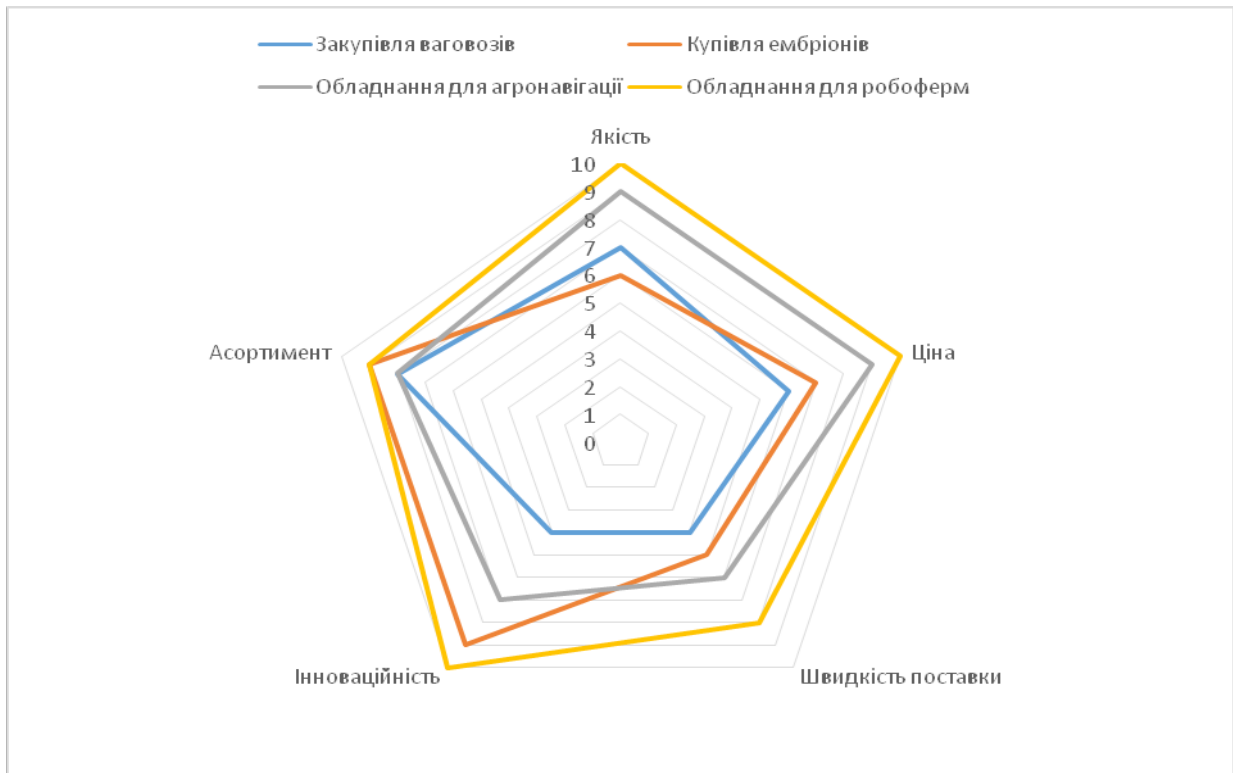


Рис. 3.3. Багатокутник конкурентних переваг проектів з стратегією диверсифікації для ТОВ «Ерідон Тех»

Джерело: складено автором

Таким чином, за результатами проведеної оцінки слідує, що найбільш дієвим, інноваційним та ефективним є проект по імпорту обладнання для робоферм. На аграрному ринку України це справжній прорив. Важливою умовою на даному етапі розвитку є донесення переваг від використання такого обладнання для споживачів.

3.2. Організаційні заходи впровадження нового виду діяльності в систему управління підприємством

Стратегіє розвитку ТОВ «Ерідон Тех» для підвищення конкурентоспроможності підприємства є стратегія диверсифікації за напрямом поставки обладнання для робоферм.

Істотним фактором підвищення економічної ефективності від впровадження обладнання робоферм для молочного напрямку виробництва -

зниження частки ручної праці на фермі і числа зайнятих працівників, а отже витрат на їх зарплату і т.п., наприклад, вирішення питань з житлом.

Якщо зазвичай на «прив'язному двухсотников» (200 голів корів, прив'язного утримання) працює 30 доярок і 2 скотаря, то для роботи на роботах-дояр потрібно 5 чоловік. Складне технічне обслуговування, як правило, бере на себе виробник.

Роботизована система в процесі доїння корови проводить ряд тестів і веде «досьє» на кожну тварину, пізнаючи його по датчику, що кріпиться на вухо. Інформація акумулюється в базі даних, дозволяючи проводити подальшу аналітичну обробку. Тести дозволяють виявляти різні захворювання тварин, в тому числі, на ранніх стадіях - тварина неважко ізолювати від стада, а його молоко не потрапить до загального бункер.

З інших плюсів відзначаю зростання якості молока, по-порівнянню з лінійної доїнням або в паралельному залі.

В цілому до недавнього часу робот-дояр міг окупитися за 5-7 років.

Але варто ознайомитися із мінусами імпорту обладнання для робоферм, основні з них - висока закупівельна вартість роботизованого рішення, потрібно забезпечити стабільне енергопостачання ферми або резервування електроживлення, необхідний перехід на безприв'язне утримання, бажана установка ґратчастих підлог, доречно застосування і інших систем автоматизації, наприклад, мийних. Доцільно навчання фахівців за кордоном.

Сума інвестицій, необхідних для створення комплексу робообладнання на фермі з поголів'ям 400 голів, де працюватимуть 6 доїльних роботів DeLaval – 24 млн.грн. Вартість безпосередньо роботів - від 4 млн грн. за кожний.

На вітчизнянному ринку представлені в основному кілька найбільших європейських постачальників - це DaLaval, Швеція (VMS), Lely, Нідерланди (Astronaut), Fullwood, Об'єднане королівство (M2erlin), Gea Farm Technologies (Mlone), Німеччина, SAC, Данія (Futureline Max / Double box).

Таким чином, варто провести попередній аналіз потенційного попиту, аналізі своїх можливостей, оцінці потенціалу підприємства, доцільності формування витратної частини тощо для ТОВ «Ерідон Тех».

Отож, першим етапом є:

1. Визначення прогнозного рівня попиту на обладнання.

ТОВ «Ерідон Тех» планує вводити нову лінію постачання сільськогосподарської техніки – роботів для молочних ферм. Результати оцінки потенційного попиту представлено в табл.3.7.

Таким чином, за результатами табл.3.7 варто відмітити, що потенційний час виходу на ринок становить 3 роки. Ціна за 1 робота у 2019 році становить 4 млн.грн. При виході на ринок компанія планує зайняти 15% ринку у 2019 році з плановим кумулятивним ефектом до 2020 року. В перший рік рентабельність реалізації планується в розмірі 14%. Плановий валовий прибуток підприємства в перший рік виходу може становити 30,86 млн.грн.

Таблиця 3.7

Оцінка потенційного попиту при закупівлі обладнання для роботів ферм ТОВ «Ерідон Тех»

Показник	2019	2020	2021
t – час, за який потенційно можна реалізувати n од. i -го товару, років	3	3	3
C_i – ціна однієї од. товару, млн. грн	4	4,3	4,5
E_i – ємність цільового ринку для товару, %	15	20	25
D_{pi} – прогнозований рівень попиту на i -й товар, ферми	54	65	72
g_i – рентабельність реалізації одиниці i -го товару	0,14	0,18	0,21
β – коефіцієнти, що характеризують відповідно здатність споживачів до наслідування і новаторства або ймовірність закупівлі за час t ,	0,04	0,04	0,04
δ – прогнозована частота закупівель i -го товару за час Δt , %	15	19	24
Рівень попиту, млн.грн	30,86	32,28	34,12

Джерело: складено автором

Отож, компанія планує, що в прогнозований рівень попиту в перший рік повинен становити 30,86 млн.грн. Тобто в перспективі, за результатами проведених розрахунків, стратегія імпорту облідання для робоферм молочного напрямку для ТОВ «Ерідон Тех» є ефективною та доцільною.

2. Аналіз підприємства для роботи в цільовому сегменті

Даний етап дослідження допоможе переконатися ще раз в тому чи готове досліджуване підприємство, враховуючи наявний виробничий потенціал, освоїти новий ринок. Результати розрахунків наведено в табл.3.8.

Таблиця 3.8

Аналіз ТОВ «Ерідон Тех» для роботи в цільовому сегменті

Показник	2019	2020	2021
$V \cdot l$ – потужність, тис.грн	529,2	1143,1	2116,8
g – кількість одиниць, шт	54	65	72
l – виробнича одиниця основних фондів для виробництва товарів, тис.грн	0,7	0,7	0,7
$Q_i \max$ – потужність усіх основних фондів підприємства, тис.грн	158760	342930	635040
γf – вагомість f-фактора	0,06	0,06	0,06
Вагомість цінового фактора, що є вирішальним фактором для певного товару	0,09	0,08	0,07
PR1 – перспективність розвитку підприємства	0,67	0,75	0,86

Джерело: складено автором

Результати розрахунків, що представлені в табл.3.7, надають інформацію про потужність усіх основних фондів підприємства, необхідних для імпорту нової лінії сільськогосподарського обладнання. В даному випадку у 2019 році вона становить 158760 тис.грн.

Основною умовою освоєння підприємством нових ринків є те, щоб результати розрахунків $Q_i \max$ були більшими за плановий попит на новому ринку. Для ТОВ «Ерідон Тех» у 2019 році $Q_i \max=158760$ тис.грн; рівень

попиту $Q_{i,\max}^{\uparrow i} \geq [PD]_{i.}, = 30862,94$ тис.грн. Тобто умова виконується $Q_{i,\max}^{\uparrow i} \geq [PD]_{i.}$

Показник перспективності розвитку підприємства за результатами розрахунків також більше 1, тобто подальшою перспективою підприємства є його розвиток.

Окрім виробничого потенціалу, ТОВ «Ерідон Тех» при освоєнні нових ринків, варто проаналізувати маркетинговий потенціал, збутовий потенціал та фінансовий потенціал. На основі отриманих результатів побудувати квадрат потенціалів. Вихідні дані для побудови квадрата потенціалів представлені в табл.3.9.

Таблиця 3.9

Вихідні дані квадрата потенціалів ТОВ «Ерідон Тех»

Показник	Виробничий потенціал	Маркетинговий потенціал	Збутовий потенціал	Фінансовий потенціал
	8	6	9	5

Результати формування потенціалів склалися на основі минулого досвіду функціонування підприємства на вже освоєних на діючих ринках. Результати оцінки були проставлені за шкалою від 1 до 10.

Квадрат потенціалів для ТОВ «Ерідон Тех» наведено на рис. 3.4.

За результатами даного квадрата потенціалів варто розрахувати площі 4 трикутників та на підставі визначення площі потенціалу підприємства можна проаналізувати його можливості.

$S(\Pi 1)=100$ од; $S(\Pi 2)=108,1$ од; $S(\Pi 3)=103$ од; $S(\Pi 4)=94,3$ од

$S(\Pi)=405,4$ одиниць.

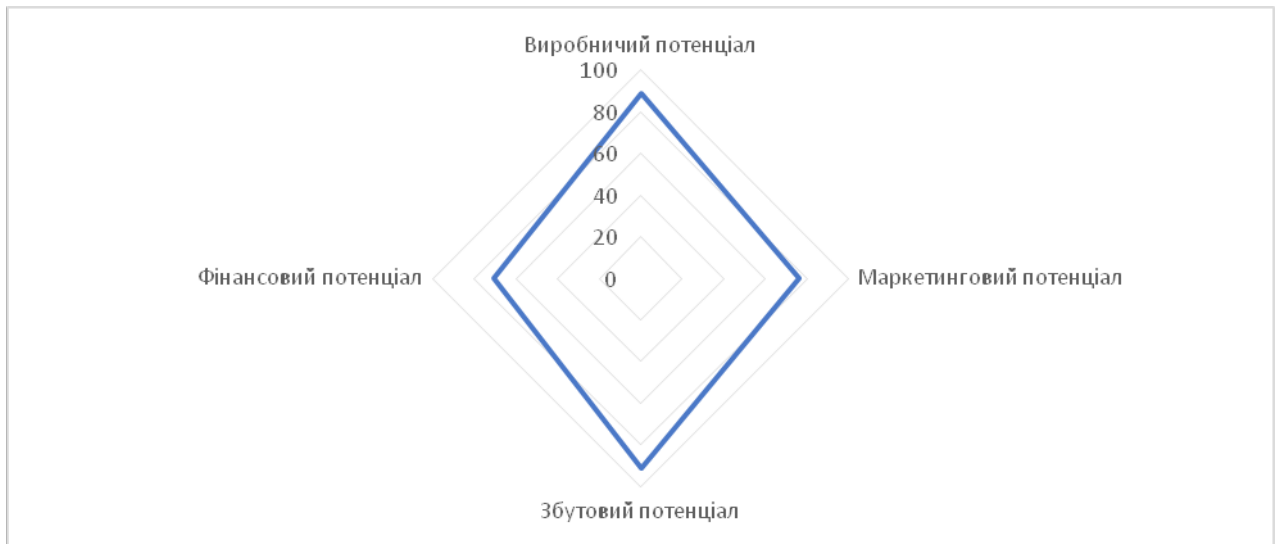


Рис. 3.4. Квадрата потенціалу ТОВ «Ерідон Тех»

Джерело: складено автором

Тобто $300 \leq S(\Pi) < 700$ од, це означає, що потенціал підприємства середній, тому воно має такі можливості, за яких проникнення товару на новий ринок відбуватиметься повільно і всі заходи необхідно розробляти, ураховуючи ринкову концентрацію виробників.

Проблемними виявляється маркетинговий потенціал підприємства та фінансовий потенціал. Тому у процесі розвитку стратегії диверсифікації з імпорту обладнання для роботоферм варто звернути особливу увагу саме на ці аспекти.

3. Оцінка стану конкурентного становища та рівня конкуренції

Оцінка конкурентоспроможності важливий етап формування маркетингової стратегії. Варто визначити коефіцієнт ринкової конкуренції та індекс ринкової конкуренції. Результати розрахунків представлено в табл.3.10.

Таблиця 3.10

Оцінка конкурентного становища та рівня конкуренції для імпорту обладнання для роботоферм ТОВ «Ерідон Тех»

Показник	2019	2020	2021
Qi – загальний обсяг реалізації товарів-субститутів, млн. грн	7,8	8,1	8,7
Qi – обсяг реалізації товарів-субститутів підприємствами типу b;	6,63	6,89	7,40
b – великі (основні) підприємства галузі	7	7	7

Кр.к. – конкурентне становище	117,65	127,06	134,68
h _j – частка ринку конкурентів	85	80	75
Індекс ринкової концентрації Ір.к	0,563	0,641	0,723

Джерело: складено автором

Отримані результати варто порівняти та оцінити. Тому слід звернутися до результатів попереднього етапу дослідження та табл.3.11.

З цього слідує, що за результатами розрахунків рівня конкуренції та індексу ринкової конкуренції, а також результатів оцінки квадрата потенціалів ТОВ «Ерідон Тех», виконується умова Низькоконцентрований К р.к<45; І р.к<1000, тобто ринок низькоконцентрований. Підприємству варто використовувати стратегію широкого.

Таблиця 3.11

Визначення попереднього набору маркетингових стратегій

Тип ринку	Розмір квадрата потенціалу	
	$300 \leq S(\Pi) \leq 700$ од.	$S(\Pi) \geq 700$ од.
Висококонцентрований К р.к >70%; Ір.к>2000	Стратегія широкого проникнення, пасивна маркетингова стратегія	Стратегія вибіркового чи широкого проникнення товару, пасивна маркетингова стратегія
Помірно концентрований 45<Кр.к<70; 1000<Ір.к<2000	Стратегія вибіркового чи широкого проникнення товару, пасивна маркетингова стратегія	Інтенсивна стратегія, стратегія вибіркового чи широкого проникнення товару на ринок
Низькоконцентрований К р.к<45; І р.к<1000	Інтенсивна стратегія, стратегія вибіркового чи широкого проникнення товару на ринок	Інтенсивна стратегія, стратегія вибіркового чи широкого проникнення товару на ринок

Джерело: складено автором

У процесі оцінки потенційних конкурентів ТОВ «Ерідон Тех» слід відмітити, що на ринку відсутні офіційні дистриб'ютори та трейдери обладнання для роботоферм молочного напрямку. Фермери звертаються безпосередньо до виробників такого та домовляються про поставку та установку його на фермах. Але відсутність конкуренції на даному ринку варто пояснити ще й тим, що і аграрному секторі України використання робітників є унікальним напрямом.

Для ТОВ «Ерідон Тех» це може стати справжнім проривом у розвитку діяльності та значним чином вплине на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

4. Визначення достатності витрат на просування

На цьому етапі визначають, чи достатньо фінансових засобів планує виділити підприємство для реалізації проекту з імпорту обладнання для робоферм. Результати розрахунків наведено в табл.3.12.

Таблиця 3.12

**Визначення достатності витрат для реалізації проекту із
запровадження лінії імпорту обладнання для робоферм молочного
напрямку ТОВ «Ерідон Тех»**

Показник	2018	2019	2020
C_{ij} – кошти, виділені на проведення j-го заходу, млн.грн	9,07	10,24	10,78
C_g – середній бюджет на просування товару, розрахований на час t	36000	45360	57607,2
$Ng(t)$ – середня кількість реалізованого товару за час t	2	4	6
C_{gn} – середні витрати на просування одиниці продукції	5,65	6,11	6,25

Джерело: складено автором

Таким чином, результати розрахунку дають зрозуміти, що $C_{ij} > C_{gn}$, тобто аналізоване підприємство може виділити більше коштів для реалізації стратегії, ніж у середньому за галуззю, тобто може використовувати інтенсивні дії на ринку та обрати відповідно маркетингову стратегію чи широкого проникнення на ринок.

Таким чином, показники ефективності стратегії диверсифікації за напрямом імпорту обладнання для робоферм служать лише бажаним

орієнтиром у виході на ринок. Проте результати отриманих розрахунків можуть змінюватися у процесі реалізації стратегії. Зовнішні чинники можуть призводити до зміни стратегії з наближенням її до іншої. За головної особливості стратегії – цілеспрямованості – важливим результатом реалізації стратегії диверсифікації є максимальна наближеність практичної діяльності до теоретично розроблених рекомендаційних кроків.

3.3 Економічне обґрунтування впливу диверсифікації діяльності на конкурентоспроможність ТОВ «Ерідон Тех»

Оскільки стратегія диверсифікації за напрямом імпорту обладнання для робоферм молочного напрямку є своєрідним інвестиційним проектом для ТОВ «Ерідон Тех», варто провести оцінку економічної ефективності даного проекту. Тому часто методи оцінювання прибутковості даних інвестицій та економічної доцільності стратегії диверсифікації для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства базуються на методиках оцінки звичайних інвестиційних проектів [74].

Основні методи оцінювання прибутковості даного проекту є [74]:

1. Чиста приведена вартість.
2. Індекс рентабельності.
3. Внутрішня нора дохідності.
4. Дисконтований термін окупності.

Розрахунок чистої теперішньої вартості (Net Present Value – NPV) заснований на порівнянні того, що дадуть інвестиції в майбутньому, з тим, що вкладено зараз. Чиста теперішня вартість являє собою різницю між теперішньою, дисконтованою на основі розрахункової ставки відсотка, вартістю надходжень від інвестицій і величиною початкових інвестиційних витрат (3.2) [75]:

$$NPV = \sum_{t=0}^n CF_t * \frac{1}{(1+r)} - Inv_t * \frac{1}{(1+r)}, \quad (3.2)$$

де CF_t – чистий грошовий потік за період t , гр. од.;

r – норма дисконтування, яка враховує зміну вартості грошей в часі, частка від одиниці;

n – термін реалізації проекту, роки;

Inv_t – інвестиції за період t , грн.

Ставка дисконтування, яка використовується в розрахунку NPV, в умовах високої нестабільності української економіки не може бути розрахована за стандартними методиками, які використовуються в зарубіжній практиці. В якості такої можна використовувати облікову ставку відсотка або ставку, прийняту для довго-строкових кредитів банку.

Дисконтований термін окупності (DPP) являє собою період часу, протягом якого сума чистих грошових потоків, дисконтованих на момент завершення інвестицій, дорівнює їх сумі (3.3) [76]:

$$\sum_{t=0}^{DPP} CF_t * \frac{1}{(1+r)^t} = \sum_{t=0}^n Inv_t * \frac{1}{(1+r)^t}, \quad (3.3)$$

де DPP — дисконтований термін окупності проекту, роки.

Таким чином, дисконтований термін окупності – це тривалість найменшого періоду по закінченні якого NPV стає і надалі залишається позитивною величиною.

Індекс прибутковості (Profitabale Index – PI) безпосередньо пов'язаний з чистою теперішньою вартістю і визначається як відношення дисконтованої вартості грошових потоків до первинних інвестицій (3.4) [76]:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{Inv_t}{(1+r)^t}}, \quad (3.4)$$

Під час прийняття рішень з інвестицій розглядаються тільки ті об'єкти, для яких індекс прибутковості більше 1. Якщо виникає необхідність вибору декількох об'єктів інвестування, то їх розташовують по ранжиру в залежності від чисельного значення PI.

Внутрішня норма прибутковості (Internal rate of return – IRR) – це така ставка дисконтування, при якій дисконтовані надходження грошових коштів проекту дорівнюють дисконтованим грошовим видаткам проекту (3.5, 3.6) [77]:

$$\sum_{t=0}^n CF_t * \frac{1}{(1+IRR)^t} = \sum_{t=0}^n Inv_t * \frac{1}{(1+IRR)^t}, \quad (3.5)$$

$$IRR=i, \text{ при якій } NPV=0, \quad (3.6)$$

З формули (3.5) ми можемо знайти таку ставку відсотка, при якій стають рівними дисконтовані грошові потоки і інвестиційні витрати. Вона являє собою максимальну відсоткову ставку, під який фірма могла б взяти кредит, якщо б вона здійснювала інвестиції за допомогою позикового капіталу, а грошові потоки використовувалися б для погашення кредиту та відсотків.

При такому методі інвестування фірма буде знаходитися в точці беззбитковості. Внутрішня норма прибутковості являє собою максимальну ставку відсотка, яка може бути використана без шкоди для господарюючого суб'єкта. Таким чином, IRR характеризує нижній гарантований рівень прибутковості проекту і максимальну ставку плати за залучені джерела фінансування, при якій проект залишається беззбитковим [75].

Використання тих чи інших показників у процесі оцінювання ефективності та доцільності інвестиційних витрат на освоєнні нових ринків на основі економічних показників залежить від багатьох факторів (характеру проекту, виду інвестування, теріну окупності та аудиторії). Урахування кількох критеріїв забезпечує вирішення багатокритеріальної задачі вибору найкращого плану створення й розвитку комерційного проекту [77].

Для цього сформуємо таблицю необхідних розрахункових показників (табл.3.13).

На підставі виконаних розрахунків у табл.3.13 можна зробити такі висновки:

- за індексом теперішньої вартості проект доцільний до впровадження;
- за критерієм рентабельності проект має видатися ефективним, цей показник становить 14%;
- термін окупності становить майже 2 роки;
- внутрішня норма дохідності дозволила визначити поріг беззбитковості (Cd), за якого CTV дорівнюватиме 0.

Таким чином, оцінка економічної ефективності запровадження стратегії диверсифікації за напрямом імпорту обладнання для робоферм молочного виробництва показала, що проект доцільний та рентабельний для впровадження.

Таблиця 3.13

Розрахункові показники доцільності запровадження стратегії диверсифікації для ТОВ «Ерідон Тех»

Показник	2019	2020	2021
Обсяг інвестицій, млн.грн	108,86	267,28	299,69
Термін реалізації проекту	3	2	1
Щорічний прибуток, млн.грн	90,72	92,46	108,07
Ставка дисконту	0,12	0,12	0,12
Теперішня вартість прибутку, млн.грн	101,60	102,76	106,65
В т.ч. за кварталами			
1 квартал.	25,42	69,13	76,81
2 квартал	25,42	69,13	76,26
3 квартал	25,42	69,13	76,26
4 квартал	25,42	69,13	76,26
Індекс теперішньої вартості	1,394	1,412	1,423
Рентабельність проекту	0,14	0,18	0,21
Період окупності, роки	1,934	0,934	-
Внутрішня норма прибутковості	0,180	0,195	0,201

Джерело: складено автором

Наступним етапом дослідження ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Ерідон Тех» є розрахунок наступних планових кількісних

показників (табл.3.14), що сформують певне уявлення про доцільність стратегії диверсифікації та оцінки її результативності у плановому періоді.

Таблиця 3.14

**Кількісні показники планової ефективності стратегії
диверсифікації для ТОВ «Ерідон Тех»**

Показник	Метод розрахунку	2019	2020	2021
Ефективність витрат на маркетингові програми	$E_{md} = \frac{\Delta Pr}{V_m}$ $\Delta Pr = V_e - V_b$ де $V_m = I_c + I_v$	1,553	1,739	2,052
Ефективність маркетингових процесів (упровадження та адаптація)	$E_{md} = \frac{\Delta Pr_i}{Vmr_i}$	0,155	0,174	0,205
Загальна ефективність маркетингу	$E_m = \frac{\sum \Delta Pr_i}{\sum (Vmr_i + Vsp_i + Vmix_i)}$	0,153	0,171	0,202

Джерело: складено автором

Табл.3.14 говорить про наступне, планова ефективність стратегії диверсифікації для ТОВ «Ерідон Тех» помітно зростає, адже підприємство стрімко розвивається, і в плановому періоді витрати на інноваційний проект будуть збільшуватися.

Таким чином, за результатами дослідження хотілося б відзначити, що впровадження стратегії диверсифікації для ТОВ «Ерідон Тех» - не простий захід, що вимагає хорошої підготовки. Якщо дотримуватися методики, описаної в даній роботі, з урахуванням дотримання рекомендацій на підприємстві буде успішним. Однак не варто забувати як про конкретні особливості кожного окремого підрозділу підприємства, трудового персоналу, конкурентного зовнішнього середовища, результати наведених розрахунків можуть змінюватися.

Варто оцінити, як можуть змінитися конкурентні позиції ТОВ «Ерідон Тех» у результаті запровадження стратегії диверсифікації за напрямом імпорту обладнання для роботоферм молочного напрямку.

Зміна конкурентних позицій ТОВ «Ерідон Тех» по відношенню до вітчизняних лідерів трейдерів сільськогосподарської техніки показана у табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Зведена таблиця конкурентоздатності провідних трейдерів с/г техніки України та ТОВ «Ерідон Тех»

Назва компанії	Конкурентоспроможність продукції	Збутова діяльність	Управління виробництвом	Всього	Ранг
Вектор пріоритетів	0,548	0,262	0,190	1,000	-
ТОВ «Ерідон Тех»	0,556	0,375	0,098	1,029	1
ТОВ Техноторг»	0,151	0,072	0,052	0,275	3
ТОВ «Агротек»	0,130	0,062	0,045	0,237	5
ТОВ «Політехніка»	0,011	0,005	0,004	0,021	24

Джерело: складено автором

Слід візуально порівняти отримані показники конкурентоздатності провідних дистриб'юторів сільськогосподарської техніки та ТОВ «Ерідон ТЕХ», розглянувши рис. 3.5.

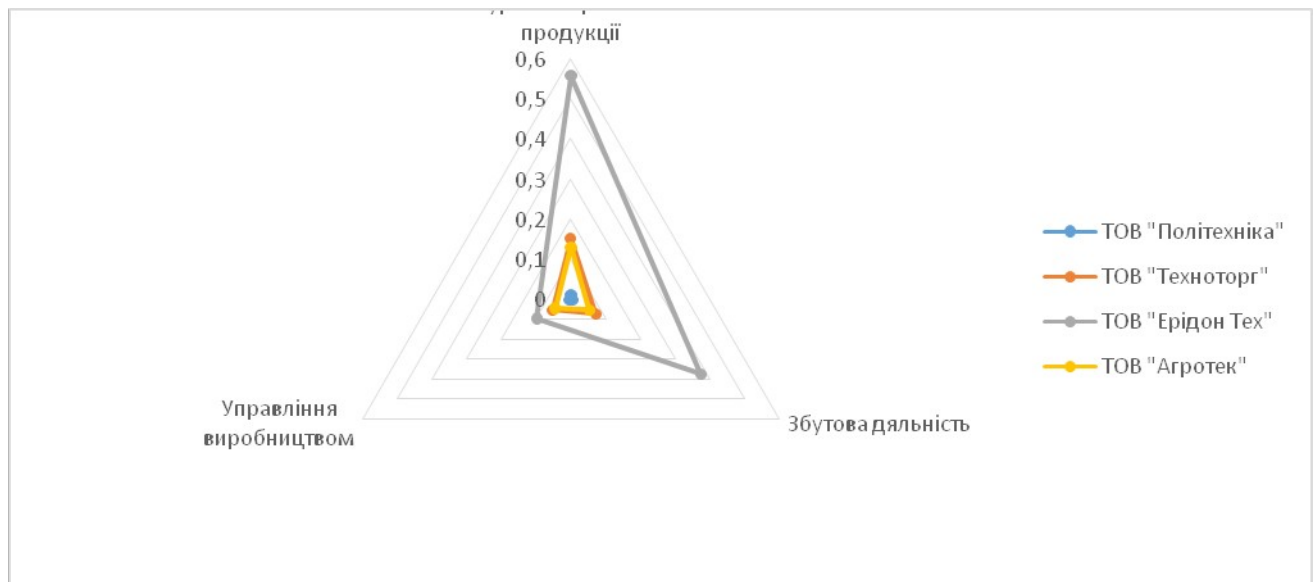


Рис. 3.5. Багатокутник конкурентоздатності основних дистриб'юторів сільськогосподарської техніки на перспективу

Джерело: складено автором

Як видно з рис. 3.5, конкурентні позиції ТОВ «Ерідон Тех» на ринку трейдерів сільськогосподарської продукції значно зростають. Адже

досліджуване підприємство планує розвивати відносно інноваційний напрям на ринку реалізації сільськогосподарської техніки та стати монополістом даного напрямку.

Отже, за результатами проведеної оцінки слід відмітити, що ТОВ «Ерідон Тех» має високий рівень конкурентоздатності підприємницького потенціалу в порівнянні із провідними трейдерами сільськогосподарської продукції. При чому у ТОВ «Ерідон Тех» є вагома перевага: підприємство прагне стати першим трейдером обладнання для робоферм молочного напрямку. Підприємству слід скористатися цим фактом для розробки ефективної стратегії розвитку конкурентоздатності та рівня конкурентоздатності свого підприємницького потенціалу.

Висновки до розділу 3

Третій розділ даного дипломного проекту було присвячено удосконаленню системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Ерідон Тех».

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити, що пріоритетною стратегією розвитку для підприємства є стратегія диверсифікації. Адже чим більше напрямів діяльності в сільськогосподарському підприємстві, тим вищий рівень диверсифікації, а отже і менша можливість збитків в цілому від виробництва і, відповідно, менший ризик комерційної діяльності.

Стратегія диверсифікації для ТОВ «Ерідон Тех» передбачає застосування таких напрямів: покупка ваговоза, постачання обладнання для робоферм, сільськогосподарська техніка із агронавігацією, купівля ембріонів ВРХ.

Порівнюючи кожен із запропонованих напрямів, було визначено, що найбільш дієвим, інноваційним та ефективним є проект по імпорту обладнання для роботоферм. Адже на аграрному ринку України це справжній прорив.

На вітчизнянному ринку представлені в основному кілька найбільших європейських постачальників - це DaLaval, Швеція (VMS), Lely, Нідерланди (Astronaut), Fullwood, Об'єднане королівство (M2erlin), Gea Farm Technologies (Mlone), Німеччина, SAC, Данія (Futureline Max / Double box). Вітчизняних постачальників такого обладнання досі немає. Тому досліджуване підприємство планує розвивати відносно інноваційний напрям на ринку реалізації сільськогосподарської техніки та стати монополістом даного напрямку.

ВИСНОВКИ

Отже, на базі зазначеного в аналізі теоретико-методичних конструкцій поняття «конкуренція» робимо висновок про те, що вихідною умовою конкуренції є конкурентоспроможність – якісні ознаки суб'єкта або ж об'єкта конкуренції, які дозволяють йому забезпечувати реалізацію стратегії економічної боротьби.

Таким чином, головною умовою успішної конкуренції суб'єктів підприємницької діяльності за ринки, товари, послуги, споживача є сформований ними рівень конкурентоспроможності.

1. Конкурентоспроможність – одна з головних умов успішного ведення бізнесу, конкурентного функціонування підприємства на ринку. Це специфічно виражено в сільськогосподарській економічній системі, адже в ній підприємства постійно відчувають вплив підприємств, які реалізують

аналогічну продукцію на ринку, бо в класичному розумінні – це ринок із чистою конкуренцією.

Теоретична модель визначення поняття «конкурентоспроможність» полягає в тому, що її розуміють як стан суб'єкта господарювання за оцінкою здатності продуктивно реалізувати свій потенціал, одержуючи від цього вигоду, прибуток, достатній для розширеного відтворення.

2. На основі проведеного дослідження варто зробити висновок, що поняття диверсифікації надзвичайно багатогранне та ще не отримало єдиного визначення. Учені розглядають його з різних сторін, адже не можна не зважати на постійний розвиток суспільства та підприємництва.

3. Підсумовуючи усі проаналізовані визначення, сформулюємо власне визначення: диверсифікація – це не лише зміна асортименту продукції, що випускається, але й повна переорієнтація ринків збуту, розподілення ризиків та зниження залежності від циклічності бізнесу й впливу факторів бізнес-середовища. Саме тому дослідження цього напрямку все ще є актуальним та перспективним.

До напрямів подальшого дослідження диверсифікації можна віднести подолання опору державних структур, орієнтацію виключно на внутрішні резерви та залучення інвесторів до процесу диверсифікації. Також цікавим є перехід диверсифікації зі сфери виробництва в невиробничу сферу. Визначення єдиної стратегії диверсифікації також не виявляється можливим, адже кожне конкретне підприємство саме вибирає свій шлях розвитку та росту, адже немає однозначно правильного шляху для всіх. Головне, щоб у результаті диверсифікація приносила підприємству вигоду з найменшими ризиками та збитком.

4. У другому розділі даного дипломного проекту було проведено оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Ерідон Тех» та ринку, на якому функціонує досліджуване підприємство.

Дослідження ринку сільськогосподарської техніки в Україні показало, що протягом останніх років продовжується тенденція до збільшення

кількості великих холдингів, а також поглинання ними менших та окремих підприємств. В такому випадку інвестори великих агрохолдингів зацікавлені у збільшенні продуктивності праці та зменшенні витрат. Тому попит на нову сільськогосподарську техніку постійно зростає. Відповідно до цього, ринок реалізації сільськогосподарської техніки в Україні є перспективним.

Базою дослідження рівня конкурентоспроможності було обрано підприємство ТОВ «Ерідон Тех». Фактична адреса підприємства є: 08130, Київська область, Києво-Святошинський район, с. Петропавлівська Борщагівка, вул. Кришталева, 5.

ТОВ «Ерідон Тех» - один із багаторічних лідерів постачання на український ринок сільськогосподарської техніки від відомих світових виробників.

За результатами аналізу було встановлено, що підприємство ТОВ «Ерідон Тех» функціонує на ринку України досить давно та має ефективну стратегію розвитку. Підприємство має багатий виробничий потенціал, проте проблемою цього аспекту виступає те, що підприємство використовує залучені джерелами фінансування для розвитку свого виробничого потенціалу.

5. Оцінка конкурентних позицій ТОВ «Ерідон Тех» показала, що найбільшим трейдером сільськогосподарської техніки в Україні є ТОВ «Ерідон Тех». Частка ринку у 2018 році становить 37,86%. Основним конкурентом на вітчизняному ринку реалізації сільськогосподарської техніки для ТОВ «Ерідон Тех» є ТОВ «Техноторг», адже він займає друге місце за часткою реалізованої продукції (22,89% у 2018 році). Другим значимим конкурентом ТОВ «Ерідон Тех» є ТОВ «Агротек», що у 2018 році займала 11,07% ринку реалізації сільськогосподарської техніки.

ТОВ «Ерідон Тех» є передовим імпортером сільськогосподарської техніки. Найбільшу питому вагу в структурі імпортованих товарів займають Трактори, в динаміці років питома вага значно зросла (на 1,48 %). На другому місці в питомій вазі – комбайни, в динаміці років їх імпорт

збільшився на 1,33%. Ще одним вагомим елементом в структурі імпортованих товарів складають Жатки та навантажувачі, що у 2018 році займають 12,17 % та 10,52% у загальній структурі.

6. Проведена оцінка системи управління конкурентоспроможністю підприємства показала, що ТОВ «Ерідон Тех» має ефективну систему управління конкурентоспроможністю, що проявляється у рентабельній організації асортиментного господарського портфеля фірми, його позиції на ринку, ціновою політикою підприємства.

На основі отриманих даних, можна запропонувати пріоритетну стратегію розвитку та збільшення рівня конкурентоспроможності підприємницького потенціалу підприємства – стратегія диверсифікації чи виведення на ринок нової продуктової групи. Особливості даної стратегії буде розглянуто у третьому розділі.

7. Третій розділ даного дипломного проекту було присвячено удосконаленню системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Ерідон Тех».

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити, що пріоритетною стратегією розвитку для підприємства є стратегія диверсифікації. Адже чим більше напрямів діяльності в сільськогосподарському підприємстві, тим вищий рівень диверсифікації, а отже і менша можливість збитків в цілому від виробництва і, відповідно, менший ризик комерційної діяльності.

8. Стратегія диверсифікації для ТОВ «Ерідон Тех» передбачає застосування таких напрямів: покупка ваговоза, постачання обладнання для робоферм, сільськогосподарська техніка із агронавігацією, купівля ембріонів ВРХ.

Порівнюючи кожен із запропонованих напрямів, було визначено, що найбільш дієвим, інноваційним та ефективним є проект по імпорту обладнання для робоферм. Адже на аграрному ринку України це справжній прорив.

9. На вітчизняному ринку представлені в основному кілька найбільших європейських постачальників - це DaLaval, Швеція (VMS), Lely, Нідерланди (Astronaut), Fullwood, Об'єднане королівство (M2erlin), Gea Farm Technologies (Mlone), Німеччина, SAC, Данія (Futureline Max / Double box). Вітчизняних постачальників такого обладнання досі немає. Тому досліджуване підприємство планує розвивати відносно інноваційний напрям на ринку реалізації сільськогосподарської техніки та стати монополістом даного напрямку.

Отже, за результатами проведеної оцінки слід відмітити, що ТОВ «Ерідон Тех» має високий рівень конкурентоздатності підприємницького потенціалу в порівнянні із провідними трейдерами сільськогосподарської продукції. При чому у ТОВ «Ерідон Тех» є вагома перевага: підприємство прагне стати першим трейдером обладнання для роботоферм молочного напрямку. Підприємству слід скористатися цим фактом для розробки ефективної стратегії розвитку конкурентоздатності та рівня конкурентоздатності свого підприємницького потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Ю. О. Фактори конкурентоспроможності фермерських господарств / Ю. О. Авраменко. // Економіка АПК. – 2017. – №1. – С. 97–102.
2. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва: Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с.
3. Ансофф И. Планирование будущего корпорации. Москва: Прогресс, 1985. 560 с.
4. Ансофф І. В. Новая корпоративная стратегия [Текст] / І.В.Ансофф // Питер Ком. – 2008. – 416 с.

5. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах/ М. О. Багорка // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 10. – С. 17–21.
6. Бахчиванжи Л. А. Диверсифікація аграрних підприємств як стратегія управління соц.-економ. розвитком / Л. А. Бахчиванжи // Наук. вісник між нар. Гуманітарного університету. – 2013. – №6. – С. 85
7. Вініченко І. І. Еволюція підходів у дослідженнях конкурентоспроможності. Агросвіт. 2012. № 8. С. 3–6.
8. Василенко В. О. Стратегічне управління. Київ: ЦНЛ, 2013. 396 с.
9. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств / О.І. Гадзевич . – К.: Кондор, 2004. 180 с.
10. Григорьева М.В. Сетевые технологии в экономике прямых продаж и их автоматизация. - Доклады ТУСУРа, № 1 (23), июнь 2011 – 131 с.
11. Губені Ю. Е. Розвиток особистих селянських господарств в умовах інституціональних змін / Ю. Е. Губені. // Економіка України. – 2017. – №3. – С. 59.
12. Дарвин Ч. Происхождение видов / общ. ред. Ф. А. Дворянкина. Москва: Сельхозгиз, 1952. 484 с.
13. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: ЦНЛ, 2016. 384 с.
14. Єрмакова І. А. Основні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства / І. А. Єрмакова // Молодий вчений. - 2017. - № 16. - С. 256-259.
Дубініна Н. А. Підходи до формування конкурентної стратегії підприємства / Н. А. Дубініна // Вісник Астраханського державного технічного університету. - 2010. - № 2. - С. 65-71.
15. Економічна енциклопедія: У 3т.Ре. кол.: С. В. Мочерний (відпр. ред.) – К.: ВУ – Академія. 2002. – с.952

16. Збарський В. К. Теоретичні засади диверсифікації економічної діяльності фермерських господарств / В. К. Збарський // Економіка АПК. – 2016. – №10. – С.17
17. Зінчук Т. О. Диверсифікація бізнесу на сільських територіях: досвід країн світу / Т. О. Зінчук // Економіка АПК. – 2018. – №4. – С. 23
18. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання / Л. Івченко. // Міжнародний збірник наук. праць. – 2016. – №1. – С. 101
19. Ілляшенко С. М., Пересадько Г. О. Системний аналіз поглядів різних вчених на стратегію диверсифікації. /С. М. Ілляшенко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент. – 2018. – № 4 (28). – С. 3–8.
20. Ільчук М. М. Диверсифікація діяльності підприємницьких структур аграрної сфери / М. М. Ільчук, С. О. Нікітченко, Є. Ф. Перегуда // Економіка АПК. - 2016. - № 4. - С. 13-20
21. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Економіка АПК. 2011. № 11. С. 96–98.
22. Калюжна О.В. Оптові ринки та їх вплив на формування інфраструктури аграрного ринку / О.В. Калюжна // Вісник Харківського НАУ ім. В.В. Докучаєва, Серія —Економіка АПК і природокористування». – 2017. – № 11.
23. Кендюхов О.В., Димитрова С.М. Оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємства // Економіка та право. - 2004. -№2. - С. 98 - 102.
24. Крупнейшие импортеры сельскохозяйственной техники Украины. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://landlord.ua/news/rejting-importerov-krupneyshie-importeryi-selskohozyaystvennoy-tehniki/>.
25. Конкурентоспроможність підприємства : конспект лекцій для студентів ден. форми навчання, які навчаються за напрямом підгот. 8.03050401 – Економіка підприємства / Нар. укр. акад. ; [каф. економіки підприємства ; авт.-упоряд. О. Є. Басманова]. – Харків : Вид-во НУА, 2015. – 52 с.

26. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. – К. : КНЕУ, 2018. – 520 с.
27. Ковальчук С.В. Оцінювання економічної стратегії промислових підприємств у ринковому середовищі / С.В. Ковальчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2010_690/57.pdf.
28. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; [Пер. с англ. Е. М. Пеньковой] – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
29. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент. Москва: Юнити-Дана, 2012. 375 с.
30. Малік М. Й. Актуальні питання диверсифікації виробництва в аграрній сфері / М. Й. Малік. // Ефективна економіка. – 2012. – №12.
31. Макаренко М. В. Технологія управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства / М. В. Макаренко. // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №4. – С. 114
32. Мар'єнко А., Григоренко Т. Конкурентні переваги: огляд стратегій і способів розвитку в кризу / А. Мар'єнко, Т. Григоренко // Електронний журнал «Комерційний директор». - 2015. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.kom-dir.ru/article/432_konkurentnoepreimushchestvo?ustp=W&ustp=W&ustp=W
33. Макконел К. Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика. В 2-х т.; пер. с англ., 11-е изд. Т. 1. Москва: Республика, 1992. 399 с.
34. Малік М. Й., Нужна О.А. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2017. 207 с.
35. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерело стратегічних конкурентних переваг. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2010. № 2. С. 5–17.

36. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: навчально-методичний посібник / Укладач: І.Я.Мендела. – Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. – 102 с.
37. Месель-Веселяк В. Я. Ефективність господарювання новостворених сільськогосподарських підприємств ринкового спрямування в Україні. Економіка АПК. 2016. № 12. С. 21–33.
38. Мищенко А.П. Стратегическое управление[Текст]: учеб. пос. / А.П. Мищенко. – Днепропетровск, 2013. – 250 с.
39. Наумов Ю. Ф., Лотохова І. Г. Про конкурентоспроможність аграрних підприємств у сучасних ринкових умовах. Економіка АПК. 2013. № 8. С. 124– 127.
40. Панюк Т. П. Диверсифікація як основа структурної модернізації економічної діяльності аграрних підприємств/ Т. П. Панюк// Економічний форум. – 2016. – №1. – С. 193
41. Пилипенко В.В. Науково-практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / В. В. Пилипенко, Н.М. Пилипенко // Вісник СНАУ. – №.1(67) – 2016. – С. 73-78
42. Пилипенко Н.М. Конкурентоспроможність: концептуальні основи формування / Вісник СНАУ. Серія «Економіка та менеджмент» — 2016. — Випуск 5–6 (22–23). — С. 52–58.
43. Пилипенко Н.М. Економічна політика в контексті забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств // Вісник СНАУ. Серія: економіка і менеджмент. – 2015. - № 6-7. – С.87- 90
44. Пилипенко Н.М. Формування конкурентної стратегії сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання / Н.М. Пилипенко // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри». – Черкаси, 23 березня 2018р. – С. 51-53.
45. Петров А. М. Стратегічний менеджмент: підручник для вузів / А. Н. Петров // 3-е изд. Стандарт третього покоління. - СПб .: Пітер, 2015. - 400с .: іл. Семченко О. А. Конкурентний потенціал і конкурентні переваги

- підприємства / А. А. Семченко // Сучасна конкуренція. - 2018. - № 4. - С. 30-37.
46. Портер М. Конкуренция. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2001. 495 с.
47. Портер М. Международная конкуренция. Москва: Международные отношения, 1993. 798 с.
48. Пасхавер Б. Цінова конкурентність аграрного сектора. Економіка України. 2017. № 1. С. 78–87.
49. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2012. 528 с.
50. Рикардо Д. Сочинения. Т. I. Москва: Госполитиздат, 1955. 480 с.
51. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. Економіст. 2011. № 12. С. 58–61.
52. Сільське господарство України. Статистичний щорічник. - [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09/zb_sg2017_pdf.pdf.
53. Скороход С.В. Подходы к построению организационных структур / С.В. Скороход, Ю.И. Рогозов // Известия ЮФУ. Технические науки. – 2011. – Т. 118. – № 5. – С. 191–196 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-postroeniyu-organizatsionnyh-struktur>
54. Смитт А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Пер. с англ. Кн. I-III. Рос. акад. наук, Ин-т экономики. Москва: Наука, 1993. 570 с.
55. Скоробогатов М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах / М. М. Скоробогатов // Економічний вісник Донбасу. - 2011. - №3. – С. 19
56. Соловйов І.О. Ринок продовольчих товарів: глибока сегментація споживачів / І.О. Соловйов, Т.І. Туркот // Маркетинг в Україні. – 2004. – № 1. – С. 4-8.
57. Стасюк Н.Р., Греськів І.Р. Методи оцінювання ефективності інвестиційних проектів: переваги та недоліки. // Миколаївський національний

університет імені В.О. Сухомлинського. - Випуск №6. -2015. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/62.pdf>.

58. Томсон А.А. Стрикленд А.Дж.Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии/А. А. Томсон.// М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. –1998. – С. 576

59. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 570 с.

60. Толстіков Е. А. Теоретичні основи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства // Молодий вчений. - 2017. - №24. - С. 304-307.

61. Ткачук В.І. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств: теорія, методологія, практика: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / В. І. Ткачук . – Львів, 2012. – 39 с

62. Фатхудинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность. Москва: ЗАО «Издательство Экономика», 2015. 504 с.

63. Хайек Ф. Смысл конкуренции. Современная конкуренция. 2009. № 3(15). С. 18–27.

64. Чумак Р. М. Диверсифікація як важлива умова сталого функціонування сільськогосподарських підприємств та розвитку сільських територій / Р. М. Чумак // Економіка та управління підприємствами. – 2012. – №9. – С. 41

65. Школьний О. О. Організаційно-економічні чинники управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: монографія. Умань: Вид-во УДАУ, 2017. 308 с.

66. Штимер Л. Т. Методичний інструментарій стратегічного аналізу потенціалу підприємств. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. № 3(19). С. 136–139.

67. Щедріна О.І, Інтернет-технології в бізнесі: навч.посі./ О.І.Щедріна, М.М.Агутін. – К.: КНЕУ, 2012. – 303 с

68. Яценко О. М. Об'єктивні чинники та еволюційні зміни у теорії конкурентних переваг. Економіка АПК. 2013. № 8. С. 124–127.
69. Berry C. H., 1971. Corporate growth and diversification. *Journal of Law and Economics* 14. – S. 371– 383 16. Gort M. (1962). *Diversification and Integration in American Industry*. Princeton, NJ: Princeton University Press
70. Шумпетер Й. Капіталізм, соціалізм и демократія. Москва: Економіка, 1995. 151 с.
71. Chandler A. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism* / A. Chandler. – Germany, 1990.
72. Porter M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. 628 p
73. Featherstone A. M. The Farm Economy: Future Research and Education Priorities. *Applied Economic Perspectives and Policy*. 2018. Vol. 40. Is. 1. Pp. 136– 154. <https://doi.org/10.1093/aep/ppy001>.
74. McCluskey Ji. J. Nelson A. G., Gala C. Agricultural and Applied Economics Priorities for Solving Societal Challenges. *Applied Economic Perspectives and Policy*. 2018. Vol. 40. Is. 1. Pp. 1–4. <https://doi.org/10.1093/aep/ppx053>.
75. Nerlove M. Agricultural Economics and Economics: Influence and CounterInfluence, 1910–1960. *Applied Economic Perspectives and Policy*. 2015. Vol. 37. Is. 1. Pp. 34–63. <https://doi.org/10.1093/aep/ppu025>.
76. Yu J., Bouamra-Mechemache Z. Production standards, competition and vertical relationship. *European Review of Agricultural Economics*. 2016. Vol. 43. Is. 1. Pp. 79–111. <https://doi.org/10.1093/erae/jbv004>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Аналіз ширини й глибини асортименту продукції ТОВ «Ерідон Тех»

№ п/п	Ширина, кількість асортиментних груп у всій сукупності товарної продукції	Глибина, кількість виробів в одній асортиментній групі
1	Трактори	3
2	Зернозбиральні комбайни	2
3	Силосозбиральні комбайни	1
4	Жатки	3
5	Телескопічні навантажувачі	1
6	Прес підбирачі	2
7	Кормозаготівля	5
8	Внесення добрив	2
9	Обробіток земліLEMKEN	5
10	Обробіток земліFARMET	3
11	Обробіток земліGREAT PLAINS	2
12	Зернозберігаючеобладнання	1
13	Зерносушарки	2
14	Моторні мастила	1
15	Посівна техніка	3
16	Посівна технікаGREAT PLAINS	4
17	Обприскувачі	2
18	Причепи	2
19	Бункери-протруювачі	2
20	Комерційнатехніка	4